

Совместный проект Программы развития ООН
в Республике Беларусь и Министерства экономики Республики Беларусь
«Содействие занятости и самозанятости населения в малых
и средних городах Республики Беларусь»

ФРАНЧАЙЗИНГ

Практическое пособие
для предпринимателей

Минск
«Альтиора Форте»
2018

Автор: Леонтьева Ольга Владимировна
Председатель Ассоциации франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг»,
сертифицированный франчайзинговый консультант

Цель данного пособия – в доступной форме осветить основные вопросы, связанные с использованием такого эффективного и популярного во всем мире инструмента развития бизнеса, как франчайзинг. Пособие содержит не только общую информацию о франчайзинге, но и практические рекомендации по использованию данной технологии в предпринимательской деятельности. Издание может быть интересно широкому кругу читателей, но в первую очередь:

- всем тем, кто опасается идти в бизнес из-за отсутствия опыта, знаний и поддержки;
- начинающим предпринимателям, которые задумываются о создании собственного бизнеса и не могут выбрать идею;
- успешному бизнесу, который ищет для себя возможности быстрого и эффективного роста;
- представителям структур поддержки бизнеса для расширения собственных компетенций и дальнейшего развития регионального предпринимательства.

Пособие разработано и издано в рамках проекта «Содействие занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Республики Беларусь», реализуемого Программой развития ООН и Министерством экономики Республики Беларусь при финансовой поддержке Российской Федерации. Проект зарегистрирован в базе данных программ и проектов международной технической помощи Министерства экономики Республики Беларусь за №2/17/000828 от 08.02.2017.

Проект направлен на содействие эффективной занятости и самозанятости населения в малых и средних городах Беларуси через стимулирование предпринимательской инициативы в сфере малого и среднего бизнеса, а также за счет развития различных форм производственной кооперации и внешнеэкономической интеграции в рамках ЕАЭС.

В рамках проекта с февраля 2017 по февраль 2020 года реализуются следующие компоненты:

1. Информационные и обучающие мероприятия по предпринимательству и производственной кооперации для содействия развитию малого бизнеса в малых и средних городах Витебской и Могилевской области, включая тренинги по основам предпринимательства, обучающие поездки в Российскую Федерацию для изучения опыта и иные просветительские мероприятия.
2. В 5 пилотных городах Витебской и Могилевской областей (Барань, Глубокое, Кричев, Мстиславль, Чаусы) будут созданы бизнес-инкубаторы, учебные центры или центры поддержки предпринимателей для апробации эффективных подходов в развитии малых предприятий.
3. Национальный центр субконтрактации будет создан на базе Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей для развития кооперации между малыми и крупными предприятиями Беларуси, а также для расширения трансграничного сотрудничества между странами Евразийского экономического союза.

Основными партнерами проекта являются Департамент по предпринимательству Минэкономики, Белорусский фонд финансовой поддержки предпринимателей, ОАО «Банк развития Республики Беларусь».

Новости и материалы проекта, в том числе настоящее пособие доступны на сайте ПРООН в Беларуси www.by.undp.org (Наша деятельность – Проекты ПРООН в Беларуси) либо по прямой ссылке www.by.undp.org/content/belarus/ru/home/operations/projects/poverty_reduction/SmallTowns.html либо на странице ПРООН в Беларуси в facebook www.facebook.com/UNDPinBelarus.

Публикация отражает мнение авторов, которое может не совпадать с официальной позицией Программы развития ООН, Министерства экономики Республики Беларусь или представителей донора проекта. Содержание пособия носит рекомендательный характер, правовая и справочная информация актуальна на 1 июня 2018 г.

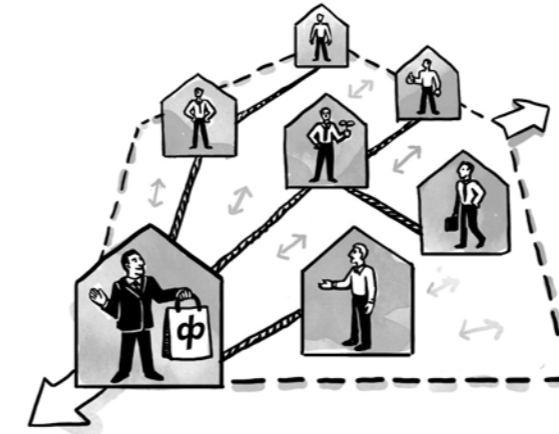
Оглавление

1. Франчайзинг – успешный бизнес по чужому рецепту	5
1.1. Что такое франчайзинг	5
1.2. Основные понятия и определения	6
1.3. Виды франчайзинга	9
1.4. Основные преимущества и недостатки франчайзинга.....	11
1.5. Состояние рынка франчайзинга в мире и в Беларуси	16
2. Франшиза – инструмент для создания собственного бизнеса	24
2.1. Как определить, нужна ли мне франшиза для создания бизнеса	24
2.2. Как найти подходящую франшизу	26
2.3. Как выбрать свою франшизу	27
2.4. Переговоры с франчайзером и заключение договора.....	29
2.5. Основные правила в работе по франшизе.....	31
3. Франшиза – инструмент для развития бизнеса в сеть	33
3.1. Как определить готовность компании к развитию через франшизу	33
3.2. Что входит в пакет франшизы	36
3.3. Алгоритм разработки франшизы	38
3.4. Права и обязанности франчайзера.....	40
3.5. Основные правила развития франчайзинговой сети	41
4. Истории белорусских компаний, использующих франчайзинг	43

Франчайзинг – успешный бизнес по чужому рецепту

1.1. ЧТО ТАКОЕ ФРАНЧАЙЗИНГ?

Сегодня при анализе успешности бизнес-модели обязательно в расчет принимаются кооперация и возможность масштабируемости. Эти факторы влияют на оценку привлекательности бизнес-идеи. Франчайзинг как инструмент создания и развития бизнеса решает обе задачи:



- с одной стороны, позволяет объединить в сеть самостоятельных предпринимателей и предоставить им возможность совместно развивать бизнес-модель и бренд,
- с другой стороны, дает возможность быстро вырастить предприятие в систему, представленную десятками, сотнями или даже тысячами точек в разных городах и странах.

Франшиза – это инструмент создания бизнеса, при котором бизнес создается с использованием знаний, опыта, имени и системы компании, которая уже работает на рынке.

Неудивительно, что бизнес по франшизе включается экспертами в число привлекательных ниш для заработка. Предприниматель, начинающий свой бизнес через покупку франшизы, снижает риски старта, а также экономит несколько лет (или десятилетий) на создание успешной бизнес-модели, технологий работы на рынке, системы организации своего предприятия, и, как следствие, – бренда, известного и любимого среди потребителей.

Термин «**франчайзинг**» происходит от французского слова «*franchise*» – льгота, привилегия, особое право на свободу ведения какой-либо деятельности. **Франчайзинг** – система организации предпринимательской деятельности, при которой одна сторона, франчайзер, предоставляет другой стороне, франчайзи, право использовать свое имя, технологии, секреты производства, репутацию и деловой опыт, проводит обучение франчайзи и его работников, оказывает системную помощь и поддержку, а франчайзи за пользование такими привилегиями перечисляет часть своего дохода франчайзеру.

Важно понимать, что в отношениях франчайзинга осуществляется передача нематериальных активов (интеллектуальной собственности), а также оказываются связанные с такими активами услуги. Кроме того, в рамках франчайзинга обычно передается не одно какое-то право, а комплекс прав. В белорусском законодательстве договор франчайзинга даже называется договором **комплексной** предпринимательской лицензии.

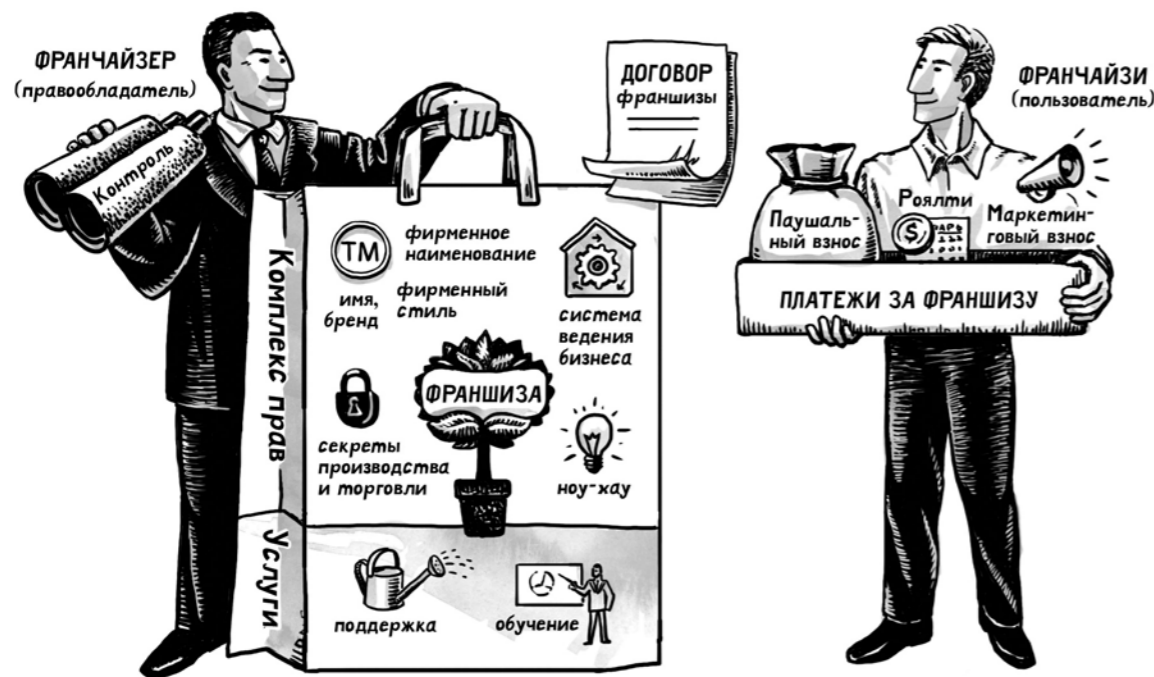
Статья 910 Гражданского кодекса Республики Беларусь, пункт 1.

По договору комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга) (далее – договор франчайзинга) одна сторона (правообладатель) обязуется предоставить другой стороне (пользователю) за вознаграждение на определенный в договоре франчайзинга срок либо без указания срока лицензионный комплекс, включающий право использования фирменного наименования правообладателя, других объектов интеллектуальной собственности, предусмотренных договором франчайзинга, а также нераскрытой информации в предпринимательской деятельности пользователя.

Ключевые положения:

1. Через франчайзинг одна компания, обладающая определенными нематериальными активами, предоставляет право использовать эти активы другой компании и/или предпринимателю.
2. Франчайзинг предназначен для организации конкретного вида предпринимательской деятельности – например, для организации магазинов розничной торговли детской обувью или для организации деятельности ресторанов быстрого питания.
3. Франчайзинг, как правило, предполагает передачу комплекса прав, а не какого-то одного права.
4. Чаще всего в комплекс прав, предоставляемых в рамках франчайзинга, входят право использовать имя (товарный знак) и секреты производства (ноу-хау).
5. Сторона, которая предоставляет право использовать свои нематериальные активы, также обязуется осуществить обучение в части эффективного использования предоставленных прав, а также оказывать системную помощь и поддержку.

1.2. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ



Франчайзинг – это форма отношений между независимыми компаниями и/или физическими лицами, в рамках которой одна сторона, располагающая разработанной системой ведения бизнеса, известной торговой маркой, фирменным стилем, ноу-хау, торговыми и/или производственными секретами, знаниями, опытом, репутацией и прочими нематериальными активами, разрешает другой стороне использовать эту систему на оговоренных условиях (согласно Руководству по франчайзингу Всемирной организации интеллектуальной собственности).

Нужно отметить, что субъектный состав в отношениях франчайзинга может отличаться в зависимости от требований законодательства конкретной страны. Так в Республике Беларусь, в такие отношения могут вступать только субъекты предпринимательской деятельности – коммерческие организации и индивидуальные предприниматели. Причем, франчайзером могут выступать только коммерческие организации.

Здесь и далее, когда мы будем говорить о франчайзи (стороне, которая приобретает франшизу), мы будем говорить «предприниматель», понимая, что в роли франчайзи, может выступать и компания, и (если позволяет законодательство страны) физическое лицо.

Франчайзер (*правообладатель*) – лицо, как правило, юридическое, обладающее правом собственности в отношении всех объектов, входящих во франшизу. Предварительно тестирует успешность использования в предпринимательской деятельности объектов, составляющих франшизу. После установления эффективности бизнес-модели франчайзер передает во временное пользование комплекс прав на такие объекты другим лицам,

Франчайзи (*пользователь*) – лицо, которое временно приобретает комплекс прав, входящих во франшизу, для того, чтобы организовать с его помощью собственную предпринимательскую деятельность.

Франшиза – непосредственно комплекс прав, включая право использования фирменного наименования, товарного знака, конфиденциальной коммерческой информации, деловой репутации, ноу-хау, операционной системы, который передается франчайзером франчайзи в целях организации и осуществления предпринимательской деятельности последнего.

Важно помнить, что состав франшизы или состав прав, которые передаются от франчайзера к франчайзи, могут быть различными в разных правовых системах. В основном, в мировой практике обязательными элементами франшизы считаются право использовать товарный знак и конфиденциальную коммерческую информацию (ноу-хау, системы, деловой опыт).

Белорусское законодательство имеет в этом плане отличия и считает обязательными элементами франшизы право использовать *фирменное наименование* и *нераскрытую коммерческую информацию*. Отличия фирменного наименования и товарного знака существенны – фирменное наименование дается организации при ее создании и фигурирует в учредительных документах и свидетельстве о регистрации. Товарный знак – это защищаемое коммерческое обозначение, которое признается таковым только после регистрации уполномоченным патентным органом.

Например, испанская компания Inditex является владельцем товарного знака ZARA, под которым и развивает одну из крупнейших розничных торговых сетей. Очевидно, что ценность франшизы в таком случае состоит именно в использовании товарного знака ZARA, в то время как белорусский закон будет требовать обязательной передачи фирменного наименования Inditex. В нашем примере, чтобы не нарушить требования белорусского закона в состав франшизы нужно включить права использования и фирменного наименования, и товарного знака. Франчайзи нужно обязательно учитывать подобные особенности законодательства, прежде чем заключать договор.

Паушальный взнос – разовый платеж за франшизу. Как правило, взимается в фиксированной сумме и выплачивается франчайзеру сразу после заключения договора франчайзинга.

Роялти – платеж за франшизу. Как правило, уплачивается периодически – раз в месяц (реже – раз в квартал или в год). Устанавливается в форме процента от выручки франчайзи или в фиксированной сумме. Считается, что роялти в форме процента от выручки повышает заинтересованность франчайзера в успешности его франчайзи.

Маркетинговый (рекламный) взнос – платеж за франшизу. Устанавливается в фиксированной сумме или в форме процента от выручки франчайзи. Может быть перечислен франчайзеру, который формирует из таких поступлений фонд, направленный на централизованное продвижение и развитие бренда. Также в договоре может быть закреплена обязанность франчайзи самостоятельно использовать такие отчисления на рекламу и продвижение бренда на территории франчайзи.



Франшиза на открытие единичной точки (стандартная франшиза) – франшиза, которая дает право франчайзи открыть одну франчайзинговую точку. Наиболее часто встречающийся вариант.

Мастер-франшиза – франшиза, которая дает право франчайзи эксклюзивно развивать сеть на определенной территории (города, региона, страны, нескольких стран). Как правило, включает обязательство мастер-франчайзи открыть определенное количество точек за определенный период. Как правило, включает право франчайзи открывать как собственные франчайзинговые точки, так и субфранчайзинговые.

Субфранчайзинг – право франчайзи передавать другим лицам (субфранчайзи) комплекс прав, входящих во франшизу, на условиях, установленных франчайзером, на срок, не превышающий срок договора между франчайзером и франчайзи. Фактически в таких отношениях франчайзи становится франчайзером для своих субфранчайзи.

1.3. ВИДЫ ФРАНЧАЙЗИНГА



Товарный франчайзинг – при товарном франчайзинге франчайзи получает от франчайзера на льготных условиях товары для их дальнейшей реализации. При этом он приобретает право на продажу и сервисное обслуживание под торговой маркой франчайзера. Изготовителем товаров обычно выступает сам франчайзер. В отличие от дилерских договоров, в рамках соглашений о торговом франчайзинге детально прописываются требования к технологии продаж и условия использования товарного знака, а также устанавливаются ограничения на продажу франчайзи товаров конкурентов. Примерами выступают большинство сетей в сфере торговли одеждой, обувью, аксессуарами, товарами повседневного спроса, продуктами питания. Примеры белорусских франшиз – Милавица, Mark Formelle, FEMME/DEVUR, Shagovita, Макей, Коммунарка, Красный пищевик.



Сервисный франчайзинг – отличается от товарного франчайзинга тем, что франчайзер предоставляет франшизу не на продажу товара, а на оказание определенных услуг под его брендом. Самыми распространенными сферами сервисного франчайзинга выступают услуги в следующих сферах – образование и развлечение для детей, дополнительное образование, уход за пожилыми людьми и детьми, клининг, турагентства, агентства недвижимости, салоны по уходу за лицом и телом, фитнес. Примеры белорусских франшиз – детские центры развития «Лесенка», броу-бары «BrowBar 12», фитнес-клубы «Экофитнес».



Производственный франчайзинг – довольно редкий вид франчайзинга, при котором франчайзер передает франчайзи запатентованные технологии и сырье для производства определенного продукта. Чаще всего при этом франчайзер производит и поставляет франчайзи определенные ингредиенты, технология производства которых не разглашается. При этом франчайзи продает под торговой маркой франчайзера товар, который производит самостоятельно. В наибольшей степени этот вид франчайзинга представлен в производстве безалкогольных напитков. Практически все предприятия, осуществляющие разливание и упаковку продукции под товарными знаками «Coca-Cola», «Pepsi» и другие, осуществляют свою деятельность в рамках производственного франчайзинга.



Франчайзинг бизнес-формата – формат, при котором франчайзер, кроме прав на использование товарного знака, передает франчайзи отработанную модель организации и ведения бизнеса. Франчайзинг бизнес-формата предполагает составление франчайзером обширного пакета сопутствующих документов – так называемого Руководства по ведению бизнеса, включающего в себя детальные технологии ведения бизнеса и правила, вплоть до параметров работы с недвижимостью (месторасположение, интенсивность людских потоков, диапазон арендной ставки и так далее), оформления интерьера помещений, освещения, расположения мебели, внешнего вида сотрудников, специфики работы с поставщиками, рекламной политики и т.д. Характерной чертой франшиз бизнес-формата является наличие подробной финансовой модели, на основании которой франчайзи может планировать и строить свою деятельность. В результате франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и фактически становится частью его общей корпоративной системы. Примеры белорусских франшиз – сеть городских кафе «Pizza Smile», детские развлекательные центры «Базиллион», салоны красоты «Дикая орхидея».

Важно сказать, что сегодня франчайзинг бизнес-формата наиболее востребован, как во всем мире, так и в нашей стране. И практически все франчайзеры из тех, кого мы привели в качестве примера по предыдущим видам франшиз, также предоставляют своим партнерам дополнительные знания, навыки и поддержку в части организации эффективной бизнес-системы.



Конверсионный франчайзинг – развитие франчайзинговой сети через предоставление франшизы компаниям/предпринимателям, которые уже ведут свою деятельность в данном сегменте. Объединение в одну сеть таких франчайзи позволяет получить эффект от совместного развития единого бренда, а также сэкономить на эффекте масштаба, совместно используя единые ресурсы, получая дополнительные привилегии от поставщиков и подрядчиков.



Обратный франчайзинг – относительно новый вид франчайзинговых отношений, при которых франчайзер дает максимальную поддержку своим франчайзи, инвестируя в открытие их объектов. В этом случае выручка от конечных потребителей поступает франчайзеру, а он перечисляет часть этой выручки в виде вознаграждения франчайзи. В России по данной модели развивалась сеть продуктового ритейла «Перекресток» и «Пятерочка», в Беларуси – сеть точек по оптовой продаже запчастей для грузовой техники «Контрактор».

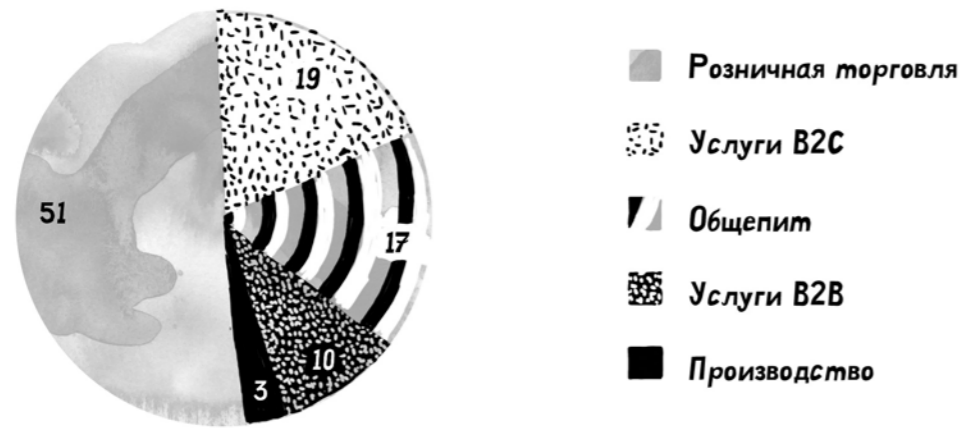


Рисунок 1. Структура франчайзинговых предприятий Беларуси по отраслям на декабрь 2017 года по данным учета Ассоциации «Белфранчайзинг»

1.4. ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ ФРАНЧАЙЗИНГА

1.4.1. ПРЕИМУЩЕСТВА ФРАНЧАЙЗИНГА ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ



Сначала выделим преимущества франчайзинга для предпринимателя, который организует собственный бизнес через приобретение франшизы:

- Идея, лежащая в основе бизнеса, уже опробована, и доказаны ее **успешность и доходность**.

Франшиза создается только на основании той бизнес-модели, которая уже доказала свою эффективность. Более того, в идеале франчайзер организует несколько действующих объектов на разных территориях, проверяет их жизнеспособность, анализирует размер полученного дохода и критерии, которые на размер этого дохода влияют. Только после того, как франчайзер убедился в эффективности и доходности своей бизнес-модели, он может предлагать ее в виде франшизы другим предпринимателям и компаниям.

- Предприниматель начинает свой бизнес не «с нуля», а **под брендом, который уже известен** потребителям.

Очевидно, что бренд, известный среди потребителей, значительно облегчает предпринимателям начало бизнеса. Им не нужно тратить ресурсы на привлечение клиентов, разъяснение ключевых потребительских характеристик продукта, его преимущества. Чем известнее бренд – тем больше приверженцев он имеет, а значит, они просто ждут появления новых точек, предлагающих данный товар или услугу. Вспомните очереди в первый McDonald's в Москве или ажиотаж вокруг открытия первого Burger King в Минске.

Выбор франшизы с точки зрения известности бренда – это выбор между его популярностью и возможностями франчайзи. Очевидно, что открытие условного ресторана McDonald's привлечет больше клиентов и постоянных посетителей, чем условный ресторан «У Василия». Но все мы понимаем, что далеко не каждый предприниматель имеет достаточно ресурсов для того, чтобы стать франчайзи McDonald's. Даже среди тех, у кого достаточно финансов и есть подходящая площадка под размещение ресторана, компания-франчайзер отберет не всех, а тех, кто в наибольшей степени соответствует портрету идеального франчайзи. Все остальные предприниматели, выбирающие франшизу, должны ориентироваться на приемлемый для них уровень инвестиций и имеющийся опыт, чтобы войти в бизнес, в котором они получают максимальный эффект от своих вложений.

- Предприниматель получает **точные и полные рекомендации и инструкции** о порядке запуска и ведения своего бизнеса.

Старт в новом деле – самое сложное. Запуск бизнеса, в котором ты новичок, – это многофакторный проект, в нем нужно предусмотреть и учесть целый ряд ограничений и правил. Начинающие предприниматели обычно платят за новый опыт временем. Предугадать сроки открытия своего дела новичком – сложная задача. Но время – деньги, особенно в бизнесе. Поэтому эксперты отмечают, что точные пошаговые инструкции по запуску бизнеса, включая полноценную консультационную и техническую поддержку франчайзера – это очень ценная составляющая франшизы. Кроме того, более 90% франчайзи также отмечают, что самое ценное, что они получили в пакете франшизы – это помощь в старте, которая помогла им сэкономить много времени, облегчила период первых месяцев работы и уберегла от ошибок, которые бы они непременно совершили в одиночку. Чему учит франчайзер – критериям поиска и подбора помещения, его оформлению, правилам заказа оборудования и расходных материалов, проведению первых рекламных кампаний, поиску и отбору персонала, привлечению и удержанию клиентов и т.д.

- Предприниматель на самом старте проходит **обучение** всем особенностям своего бизнеса.

Помимо подробных инструкций франчайзи проходит обучение всем премудростям своего нового бизнеса. Чаще всего процесс обучения выглядит следующим образом – франчайзи нанимает основной персонал, все вместе они проходят теоретическое обучение в учебном центре франчайзера (от 3-4 часов до 3-4 недель в зависимости от франшизы), а затем следует практическая подготовка в действующих точках франчайзера (от 1-2 дней до 2-3 недель в зависимости от франшизы). Очевидно, что такая подготовка позволяет начать работу собственной точки без лишних вопросов и проблем.

- Предприниматель получает **точные данные о размере инвестиций**, требуемых для начала бизнеса.

Порой кажется, что данное преимущество в бизнесе перевешивает все остальные. Сколько бизнесов закрылись, не успев начаться, из-за того, что начинающий предприниматель неверно оценил требуемые ресурсы для старта – не учел важный этап в ремонте, не включил в расчеты издержки на сертификацию или доставку продукции, в несколько раз сократил реальные сроки подготовки объекта?.. В случае с франшизой, франчайзер предоставляет точный поэтапный расчет требуемых инвестиций. И, что не менее важно, этот расчет основан на статистике открытия собственных точек. Кроме того, как правило, собственная сеть франчайзера уже насчитывает какое-то количество точек, а значит – у него есть контакты проверенных поставщиков и подрядчиков, созданные макеты и шаблоны для заказа оборудования и материалов, разработанные программы продвижения и процессов подготовки, а также скидки, которыми могут воспользоваться и новые франчайзи этой сети. В итоге, довольно часто, несмотря на наличие первоначального платежа (паушального взноса), который увеличивает сумму первоначальных инвестиций, вложения франчайзи в запуск бизнеса оказываются меньше по сравнению с теми, кто делает это же самостоятельно.

- На протяжении всего периода своей деятельности предприниматель пользуется **поддержкой и помощью** опытных специалистов.

Ценность франшизы не ограничивается только первоначальной поддержкой и помощью. На протяжении всего периода договора франчайзинга владелец бренда помогает и консультирует своих партнеров. На практике каждому из франчайзи обычно предоставляется личный куратор, к которому в любое время можно обратиться с возникшим вопросом по работе франчайзингового объекта.

1.4.2. ПРЕИМУЩЕСТВА ФРАНЧАЙЗИНГА ДЛЯ КОМПАНИИ-ФРАНЧАЙЗЕРА



- **Быстрый рост сети** за счет привлечения финансовых и трудовых ресурсов самостоятельных предпринимателей.

Конечно, главный плюс франшизы для франчайзера – это возможность в короткие сроки открыть точки под своим брендом в разных местах, городах или даже странах. Принятие стратегического решения о развитии сети – это всегда выбор, делать ли это самостоятельно или привлекать сторонние ресурсы. Собственные точки – это высокий уровень подчинения/ контроля, отсутствие ограничений в части изменения условий работы сети, а также получение всего дохода, который создан в такой сети. Тем не менее, собственный рост сети всегда связан с ограничениями в имеющихся ресурсах. Кроме финансов, которые необходимы на открытие и первый период работы, требуется персонал (как в сами точки, так и на открытие, запуск, сопровождение), настройка систем контроля, а также дополнительные ресурсы на изучение условий работы на новой территории, исследование рынка, привлечение клиентов, обработку обратной связи и т.д. Франчайзинг позволяет разделить бремя инвестиций с франчайзи. Многие сети по франшизе открывают несколько объектов каждый месяц и постоянно растут.

- Получение конкурентного преимущества за счет **усиления бренда**.

Это преимущество является следствием первого. С ростом присутствия бренда на разных территориях растет и его известность и популярность. Правда, в связи с представлением бренда в разных точках, франчайзер должен устанавливать четкие стандарты работы франчайзи и контролировать исполнение таких стандартов. Такие, порой даже жесткие правила и условия, позволяют сформировать единое качество товаров и услуг во всех точках сети. Нужно отметить, что в законодательстве большинства стран закреплен тот принцип, что уровень обслуживания в точках франчайзи должен быть таким же, как и в собственных точках франчайзера. Так, белорусское законодательство устанавливает данную норму как императивную – то есть она не может быть изменена сторонами.

Статья 910.4 Гражданского кодекса Республики Беларусь «Обязанности пользователя» (франчайзи)

Часть 3. Пользователь обязан обеспечивать соответствие качества товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) пользователем на основе договора франчайзинга, качеству аналогичных товаров (работ, услуг), производимых (выполняемых, оказываемых) непосредственно правообладателем (франчайзером).

- Дополнительные источники получения **дохода** (отчисления предпринимателей).

Доход от точек, работающих по франшизе, получает франчайзи. Но у франчайзера появляются новые источники дохода. Это франчайзинговые платежи, которые он получает от своих франчайзи. Важно помнить, что добросовестный франчайзер не делает бизнеса на продаже франшизы. Добросовестный франчайзер ищет и отбирает франчайзи, которые наилучшим образом справятся в данном бизнесе, будут разделять приверженность бренду и покажут максимальную эффективность в работе. Если франчайзер обеспокоен доходностью своих франчайзи, то и он сам будет получать доходы от роста сети и повышения стоимости бренда.

- **Высокая рентабельность** вложенного в развитие сети капитала при низком уровне рисков.

Наивно предполагать, что развитие сети из собственных точек требует инвестиций, а развитие франчайзинговой сети нет – будто все вложения сделают франчайзи, а франчайзер просто получит часть их дохода. Для создания устойчивой и эффективной франчайзинговой системы требуются немалые ресурсы – для развития и защиты бренда, формирования пакета франшизы, адаптации системы, поиска и отбора франчайзи, работы систем поддержки, отчетности, контроля. При этом франчайзинговая система развития сети разделяет между франчайзером и франчайзи не только инвестиции в открытие точек, но и ответственность за результаты их работы. Поэтому при прочих равных рентабельность вложенного франчайзером капитала обычно выше, чем при создании собственных объектов, а риски – ниже.

- Высокая **личная мотивация** самостоятельных предпринимателей по сравнению с наемными работниками.

Почти все франчайзеры отмечают, что франчайзинговые точки в своих результатах демонстрируют большую эффективность по сравнению с собственными точками сети. Объяснить такой эффект просто – собственник априори эффективнее наемного менеджера. Как минимум, ему необходимо вернуть свои инвестиции, вложенные в данный бизнес.

1.4.3. НЕДОСТАТКИ ФРАНЧАЙЗИНГА



- Очень часто **франчайзи не думает о будущем** всей сети, для него **важнее краткосрочная выгода**.

Франчайзер создает франчайзинговую сеть, чтобы получить известный бренд, расширить присутствие своей компании на разных территориях, повысить привязанность клиента к своему товару/услуге – одним словом, работает на будущее. Франчайзи же создает бизнес, причем изначально срок такого бизнеса ограничен сроком действия договора. Не будучи уверенным в том, что франчайзер продлит отношения, франчайзи преследует одну цель – вернуть вложенные инвестиции и заработать максимальную прибыль в течение срока действия франшизы. И это основной конфликт интересов сторон в отношениях франчайзинга.

Основной конфликт франчайзинга заключен в том, что франчайзер всегда ориентирован на рост выручки. Соответственно все его усилия, связанные с развитием сети, направлены на увеличение поступлений от клиентов – дополнительная реклама, рост продаж сопутствующих товаров, акции, скидки и т.п. Франчайзи же стремится к росту прибыли, а потому не всегда благосклонно относится к требованиям франчайзера, связанным с ростом выручки в том случае, если такие действия влекут за собой дополнительные издержки.

Добросовестные франчайзеры всегда учитывают этот феномен, и поэтому перед внедрением новшеств в систему тестируют их в собственных точках и анализируют последствия таких изменений для франчайзи.

- Риск **рассекречивания конфиденциальной информации** франчайзера.

Для того, чтобы франчайзи могли построить эффективный бизнес с использованием франшизы, франчайзер открывает перед ними все секреты бизнеса. Но именно конфиденциальность такой информации обеспечивает конкурентные преимущества сети. Поэтому всегда существует риск того, что недобросовестный франчайзи раскроет информацию третьим лицам, либо будет использовать эту информацию за рамками договора, чем причинит вред всей сети франчайзера. Выход здесь один – объединять в сеть франчайзи, предоставляя им не только информационные, а в первую очередь – экономические выгоды. Работать в сети для франчайзи должно быть выгоднее, чем самостоятельно.

- Проблемы с **невыполнением стандартов** франчайзи.

Франчайзи вкладывает в свой франчайзинговый бизнес деньги, время, энергию, а франчайзер – самое дорогое из того, что у него есть, – свое имя и репутацию. Именно поэтому франчайзеру так важно обеспечить единое качество товаров и/или услуг во всех точках своей сети. Для этого он прописывает стандарты работы и осуществляет контроль за своими франчайзи. Тем не менее, всегда существует риск того, что франчайзи нарушат требования, в результате чего пострадает бренд всей сети. Франчайзеры пытаются уменьшить данный риск, устанавливая высокие штрафы для франчайзи за нарушение установленных правил, а также оставляя за собой право расторгнуть договор в одностороннем порядке, если нарушения произойдут.

- Плохая организация системы может довести до **распада сети**.

Франчайзинговая сеть – это объединение самостоятельных предпринимателей. В отличие от собственной сети, такое объединение более чувствительно к недостаткам в организации деятельности. Известны случаи, когда изначально плохо организованная сеть не выдержала франчайзингового роста, и в результате – свою работу прекратили не только франчайзинговые точки (они первые выходят из сети при возникновении проблем), но и собственные точки, и сам франчайзер. Вывод – франчайзером может стать не каждая компания, для этого нужны опыт и ресурсы.

- **Проблемы с взысканием франчайзинговых платежей** (франчайзи могут фальсифицировать данные).

Франчайзеру крайне важно гарантировать поступление франчайзинговых платежей, чтобы обеспечить собственную финансовую стабильность и устойчивое состояние всей сети. В том случае, если роялти или маркетинговые сборы исчисляются как процент от выручки франчайзи, всегда существует риск того, что франчайзер недополучит доход, если франчайзи занизит данные в своей отчетности. Выход здесь один – строить системы контроля, позволяющие точно устанавливать параметры работы всех франчайзи. В том случае, если издержки на контроль превышают возможную прибыль, франчайзеру целесообразнее устанавливать платежи в фиксированных суммах, ориентируясь на показатели работы большинства точек сети.

1.5. СОСТОЯНИЕ РЫНКА ФРАНЧАЙЗИНГА В МИРЕ И В БЕЛАРУСИ

1.5.1. МИРОВОЙ РЫНОК ФРАНЧАЙЗИНГА

Сегодня франчайзинг занимает прочные позиции во многих странах. Рынок франчайзинга демонстрирует стабильный рост, во многом благодаря активно развивающимся рынкам стран Южной Америки, Восточной Европы и Азии.

Можно выделить четыре основные тенденции, характерные для большинства стран:



на ситуацию на рынке международного франчайзинга, несомненно, оказывает влияние экономический спад и снижение покупательской способности. На первое место выходят простые в запуске и не требующие больших инвестиций франшизы.



массовое увлечение здоровым образом жизни привело к появлению большого количества магазинов эко и органической еды, «фермерских» магазинов, магазинов с косметикой из стран Азии.



потребление в формате «онлайн». Сегодня мы видим целое поколение, живущее и потребляющее исключительно в интернете, в связи с чем компании используют онлайн-общение и социальные сети для обеспечения наилучшего обслуживания своих клиентов.



появление большого количества мультибрендовых франчайзи. Все большее количество франчайзи начинают приобретать несколько франшиз, объясняя это тем, что такая стратегия помогает улучшить денежный поток, а также является «подушкой безопасности» от падений в конкретном бизнесе.

Наглядными индикаторами состояния франчайзинга являются публичные рейтинги франшиз от различных международных изданий (например, Международной франчайзинговой ассоциации, журнала Entrepreneur) и специализированных интернет-порталов (FranchiseDirect, AllBusiness, Entrepreneur Magazine Franchise Zone).

Наиболее авторитетным является рейтинг Top 500 Franchises 2018 года по версии журнала Entrepreneur. Первая десятка франчайзинговых сетей данного рейтинга представлена в таблице.

№	Название компании	Первоначальные вложения
1	McDonald's (общепит)	\$ 1-2,2 млн
2	7-Eleven Inc. (ритейл)	\$38 000 - 1,1 млн
3	Dunkin' Donuts (общепит, кондитерская)	\$ 229 000 – 1,7 млн
4	The UPS Store (почтовые услуги и связь)	\$ 178 000 - 403 000
5	RE/MAX LLC (недвижимость)	\$ 38 000 - 225 000
6	Sonic Drive-In Restaurants (общепит)	\$ 1,1 - 2,4 млн
7	Great Clips (парикмахерские услуги)	\$ 137 000 – 258 000
8	Taco Bell (общепит)	\$ 525 000 - 2,6 млн
9	Hardee's (общепит)	\$ 1,4 – 1,9 млн
10	Sport Clips (мужские парикмахерские)	\$ 189 000 – 355 000

Таблица 1. Топ 10 франшиз 2018 года по версии журнала Entrepreneur

Как видно из рейтинга, модель франчайзинга распространена практически во всех отраслях. В развивающихся странах потребители ищут франшизы, связанные с образованием детей, продуктами питания и напитками, подготовкой управленческих кадров и розничными брендами. В развитых странах общепит не теряет популярности, но возрастает спрос на франшизы фитнеса, домашнего ухода, клинингового сервиса, услуг разнорабочих. Довольно новый, но востребованный тренд – франшизы, предоставляющие услуги безопасности.

Соединенные Штаты Америки

Рассмотрение франчайзингового бизнеса за рубежом по праву следует начать с США, как родины франчайзинга, где основатель всемирно известной компании «Singer Sewing machine company» Исаак Зингер стал использовать данную бизнес-модель.

Соединенные Штаты Америки долгое время занимали лидирующие позиции по развитию франчайзинга. В 2016 году насчитывалось 801 153 франчайзинговых компаний, которые составляли 2,3 процента от общей численности всех предприятий в США. Данные компании предоставили почти 9 миллионов рабочих мест и принесли 541 миллиард долларов внутреннего валового продукта.¹

Однако в последнее время на рынок вышли новые игроки – Китай, Индия, Республика Корея, Бразилия. Такой рост количества франчайзинговых проектов вызван созданием международных и национальных франчайзинговых организаций, а также совершенствованием законодательного регулирования.

Азия

Азиатские семьи тратят высокий процент своего дохода на образование детей, поэтому американские образовательные франшизы пользуются большим спросом.

Китай остается быстрорастущим рынком франчайзинга с примерно 300 миллионами потребителей среднего и высшего класса. Сегодня в Китае насчитывается более 4500 франшиз и сетевых магазинов, создано более 5 миллионов рабочих мест по всей стране. Впрочем, нельзя не отметить и проблемы – слабое законодательное регулирование, высокие затраты на рабочую силу и недвижимость, отсутствие квалифицированных кадров среди местных франчайзи, а также стремление китайских бизнесменов получить быструю прибыль, а не следовать стандартам франчайзера.

Вьетнам, благодаря активному экономическому росту и самому быстрорастущему среднему классу, предоставляет большие возможности для франчайзинговых компаний. Благодаря предпринимательской культуре во Вьетнаме, франчайзинг уже является популярным бизнесом.

Рынок Японии демонстрирует низкие годовые темпы роста ВВП, что вызывает проблемы с поиском инвесторов. С другой стороны, большое количество населения пенсионного возраста способствует приходу на рынок западных концепций франшиз по уходу за престарелыми людьми.

Австралия и Новая Зеландия

В настоящее время в Австралии действует более 1100 франчайзинговых бизнес-моделей. Несмотря на равномерный рост экономики, иностранным брендам довольно сложно выйти на рынок, так как более 95 процентов франшиз страны являются местными.

¹ The Economic Impact of Franchised Businesses: Volume IV, 2016, режим доступа https://www.franchise.org/sites/default/files/Economic%20Impact%20of%20Franchised%20Businesses_Vol%20IV_20160915.pdf

Согласно обзору франчайзингового сектора, Новая Зеландия является самой франчайзинговой страной на душу населения в мире, с 631 различной системой франчайзинга и 37 000 франчайзинговых точек по всей стране. Оборот франчайзингового сектора за пять лет увеличился на 84%.²

Европа

Если рассматривать отрасли, лидирующие в Европе по использованию франчайзинга, то их соотношение можно определить так: рестораны быстрого питания – 53 %; гостиничный бизнес – 14 %; рестораны полного сервиса – 11 %; сфера услуг – 8 %; розничная торговля – 6 %. При этом нельзя сказать, что развитие франчайзинга в Европе происходит равномерно во всех государствах. По данным Европейской Федерации франчайзинга, наиболее масштабно он развит в Великобритании, Германии, Франции, Испании и Италии. Эти же государства являются и крупнейшими (более 70 %) европейскими экспортерами франшиз. В соответствии с ежегодным отчетом данной организации, годовой оборот в области франчайзинга в странах ЕС составляет 467,6 млрд евро. Лидером здесь является Германия (72,3 млрд евро). А количество франшиз, действующих в 2016 году, составило 11800, лидером является Франция – 1460.³

Африка

Сегодня в Южной Африке существует более 550 франчайзинговых систем и более 30 000 франчайзинговых точек. Франчайзинг составляет около 9,7 процента ВВП Южной Африки и является важным фактором создания рабочих мест и движущей силой экономики страны. Примерно 40 процентов франшиз находятся в Йоханнесбурге и Претории, которые являются экономическим центром как страны, так и африканского континента.

Развивается франчайзинг и в странах СНГ – России, Украине, Казахстане и др.

Рынок франчайзинга России является одним из самых интенсивно растущих последние 7 лет, не падая даже в условиях экономических санкций и кризиса. В 1990-х гг. в России действовало всего три франшизы, представленные компаниями «Дока Пицца», «Дока Хлеб», «Баскин Роббинс». Сейчас же насчитывается более 50 000 франчайзи и порядка 1300 брендов, 65% из которых являются российскими концепциями. В ТОП-5 лидеров рынка, согласно рейтингу РБК за 2017 год, входят: «1С», «Додо Пицца», «Гемотест», «Бегемот», «Чебаркульская птица»⁴. По прогнозам Российской ассоциации франчайзинга к 2020 году в стране будет действовать около 100 000 франчайзинговых предприятий, создавших более 1 000 000 рабочих мест. В 2018 году в Москве прошел Всемирный форум по франчайзингу, в котором приняли участие представители более 40 стран, а также прошло заседание Мирового Совета по франчайзингу.

Украинский рынок также развивается последние 10 лет, компании активно осваивают новую для себя бизнес-технологию. В настоящее время принципы франчайзинга используют порядка 400 компаний в 90 отраслях экономики.

Рынок Казахстана показывает интенсивный рост. Его особенностью является то, что международные франчайзеры предпочитают действовать через своих российских или турецких мастер-франчайзи.

² Сайт франчайзингового консультанта Franchise New Zealand, режим доступа – <http://www.franchise.co.nz/article/2576-new-survey-confirms-nz-is-the-most-franchised-country-in-the-world>

³ Сайт Международного журнала прикладных и фундаментальных исследований, режим доступа – <http://www.applied-research.ru/article/view?id=11844>

⁴ Сайт делового информационного пространства РБК – https://www.rbc.ru/ratings/own_business/04/04/2018/5ab5019e9a79470e78c0f343

1.5.2. РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ

В нашей стране начало развития франчайзинга относится к 2005 году, когда законодательно впервые появилась возможность заключать соответствующие договоры (до этого де-факто заключение договора франчайзинга было запрещено). Первый договор франчайзинга был заключен в 2006 году. С 2006 по 2017 год было заключено и зарегистрировано 366 договоров франчайзинга (включая те, которые были расторгнуты или срок которых истек):

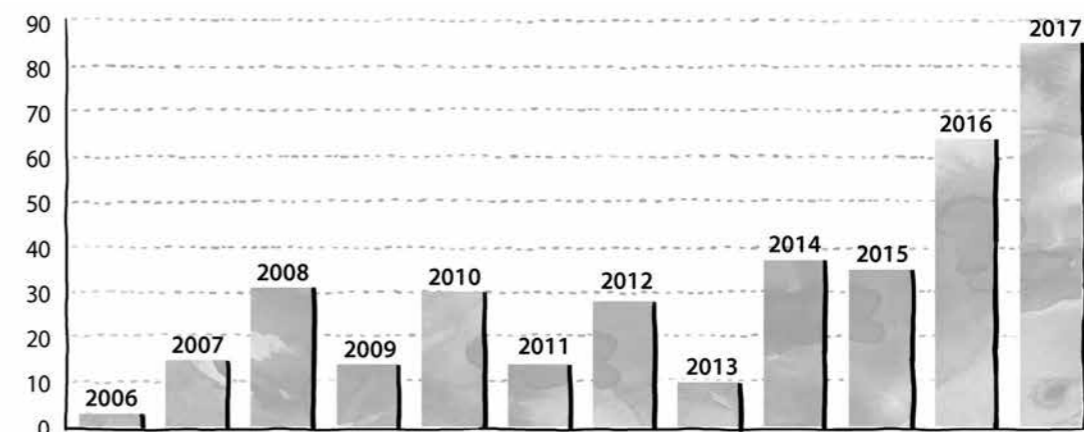


Таблица 2. Число зарегистрированных договоров франчайзинга в Беларуси на 01.01.2018 года по данным Национального центра интеллектуальной собственности

Впервые термин «франчайзинг» упоминается в белорусском законодательстве в 1998 году, когда в Гражданский кодекс была внесена глава 53 «Комплексная предпринимательская лицензия (франчайзинг)». В ней содержалась всего одна статья, которая определяла понятие договора франчайзинга. При этом отмечалось, что договор франчайзинга может быть заключен только в случаях, прямо предусмотренных законодательством. Никаких подзаконных актов в развитие данной статьи принято не было, поэтому на практике франчайзинговые отношения не получили своего развития.

В 2004 году в главу 53 ГК Республики Беларусь были внесены изменения и дополнения, создавшие правовую основу для развития франчайзинга на территории страны. Изменения вступили в силу в 2005 году, в 2006 году был зарегистрирован первый договор франчайзинга.

Согласно статье 910.1 Гражданского кодекса Республики Беларусь, договоры франчайзинга в Беларуси подлежат регистрации в национальном патентном органе – Национальном центре интеллектуальной собственности.

Незарегистрированный договор считается недействительным.

Для регистрации договора франчайзинга в регистрирующий орган необходимо представить:

- заявление о регистрации договора;
- договор в трех экземплярах (два экземпляра – подлинники, третий экземпляр – заверенная копия);
- документ, подтверждающий уплату пошлины за регистрацию договора;
- доверенность.

Размер патентной пошлины составляет 10 базовых величин за лицензионный комплекс плюс 5 базовых величин за каждый дополнительный элемент комплекса (например, товарный знак). Регистрация договоров франчайзинга осуществляется в течение одного месяца с даты поступления в патентный орган правильно оформленных документов. Согласно постановлению Совета Министров Республики Беларусь от 21.03.2009 г. № 346 «О регистрации лицензионных договоров, договоров уступки прав на объекты права промышленной собственности и договоров комплексной предпринимательской лицензии (франчайзинга)» патентный орган осуществляет проверку соответствия положений представленного на регистрацию договора законодательству о праве промышленной собственности в части: наличия у сторон договора правомочий на его заключение; предмета договора; вида передачи прав; объема передаваемых прав; срока действия договора.

В целом, процедура регистрации является незатратной по времени и стоимости. Вся информацию можно получить в патентном органе – <http://belgospatent.by/> или по адресу: Республика Беларусь, 220034, г. Минск, ул. Козлова, 20.

Бесплатные консультации о процедуре регистрации договоров франчайзинга можно получить в Ассоциации «Белфранчайзинг» (<http://belfranchising.by/>).

В то же время открываются и работают франчайзинговые точки без регистрации договоров, которые не попадают в официальную статистику. По оценкам Ассоциации «Белфранчайзинг», на начало 2017 года в нашей стране действовало свыше 450 франчайзинговых точек и около 50 компаний-франчайзеров.

Действительное развитие рынка началось в 2012–2013 году. В это время начала свою работу отраслевая ассоциация «Белфранчайзинг», в феврале 2013 года прошел первый белорусский форум по франчайзингу, участие в котором приняли 20 компаний-франчайзеров и посетили свыше 250 предпринимателей, мероприятия по франчайзингу были включены в государственные программы развития малого и среднего предпринимательства.

Кроме того, в Беларуси появились торговые площадки, пригодные для размещения магазинов крупных международных брендов. Приход же каждой такой компании способствует привлечению и других игроков рынка.

Еще одним значимым фактором, влияющим на развитие франчайзинга, является возможность доступа к финансовым ресурсам. С 2017 года в Беларуси действует несколько специальных программ финансирования франчайзинговых проектов:

- **кредит за счет средств Банка Развития Республики Беларусь на покрытие франчайзинговых платежей;**

Кредит на приобретение франшизы по программе развития малого и среднего предпринимательства за счет средств Банка развития Республики Беларусь предоставляется банками-партнерами на следующих условиях:

Кто может стать участником программы:

- индивидуальные предприниматели;
- микроорганизации;
- малые организации;
- субъекты среднего предпринимательства.

Цель финансирования:

финансирование затрат субъектов МСП на приобретение нематериальных активов (франшизы).

Процентная ставка: (СР-3%) + 3,5%, что составляет 11% годовых

Максимальная сумма финансирования: кредит – 5,0 млн. бел.руб.

Доля собственного участия в проекте: не менее 10%.

Максимальный срок финансирования: не ограничен.

Для получения финансовой поддержки в рамках программы субъект МСП должен соответствовать определенным критериям по численности работников, объему выручки, видам деятельности.⁵

- **кредит банка «Москва-Минск» на запуск бизнес-проекта, в том числе с использованием франчайзинга, который не предусматривает требований к истории работы заемщика и доступен вновь созданным организациям и предпринимателям;⁶**
- **заем за счет средств Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей (далее – фонд) на реализацию франчайзингового проекта, если он соответствует критериям фонда.**

⁵ Сайт ОАО «Банк развития Республики Беларусь» <https://brrb.by/activity/support-to-smes/sme-franchise/>

⁶ Сайт ОАО «Банк Москва-Минск» <https://www.mmbank.by/business/credit/kredit/startup/>

Кредиты и займы предоставляются фондом на следующих условиях:

1) субъектам малого предпринимательства:

- индивидуальным предпринимателям;
- микроорганизациям (коммерческим до 15 человек);
- малым организациям (коммерческим от 16 до 100 человек).

2) имеющим предельное значение выручки в установленном размере.

3) на конкурсной основе;

4) при реализации инвестиционных проектов по следующим направлениям:

- создание, развитие и расширение производства товаров (работ, услуг);
- организация, развитие производства, реализация экспортоориентированной, импортозамещающей продукции;
- производство продукции, направленной на энерго- и ресурсосбережение;
- внедрение новых технологий (обладающих более высокими качественными характеристиками по сравнению с лучшими аналогами, доступными на данном рынке, определенном сегменте рынка, для которых эта технология является новой);

5) в целях:

- строительства, приобретения зданий, сооружений, изолированных помещений и (или) их ремонта и реконструкции;
- приобретения оборудования, транспортных средств, специальных устройств и приспособлений;
- закупки комплектующих изделий, сырья и материалов для собственного производства и оказания услуг;

6) при обеспечении исполнения обязательств залогом имущества, гарантией, поручительством и другими способами, предусмотренными законодательством;

7) на условиях срочности и возвратности – срок до 5 лет;

8) процентная ставка равна ставке рефинансирования. С учетом социальной, экономической значимости инвестиционного проекта размер процентной ставки может устанавливаться меньше ставки рефинансирования Национального банка, но не ниже 0,5 этой ставки.

С 17 октября 2017 г. Белорусским фондом финансовой поддержки предпринимателей установлена процентная ставка в белорусских рублях по договорам займа и финансовой аренды (лизинга) в размере 7% годовых при проведении конкурсов инвестиционных проектов.

Указанная процентная ставка устанавливается при реализации инвестиционных проектов, отвечающих одновременно следующим дополнительным признакам:

- создание, развитие и (или) расширение производства экспортоориентированной и (или) импортозамещающей продукции (товаров, работ, услуг);
- создание не менее 3 рабочих мест;
- по итогам конкурса инвестиционных проектов набрано 12 и более баллов.⁷

В целом же на активное развитие франчайзинга, особенно в регионах, повлияли программы популяризации предпринимательства в целом и франчайзинга в частности, а также появление национальных франшиз, которые стали для предпринимателей из малых городов гораздо доступнее и эффективнее по сравнению с иностранными. Выделим основные требования к франшизам предпринимателей из малых городов:

- небольшая сумма инвестиций (более половины запросов на франшизы с суммой инвестиций до 25 000 долларов),
- легко адаптируются под разные форматы в зависимости от количества населения и площади,
- предлагают товары и услуги широкого спроса в низком ценовом сегменте.

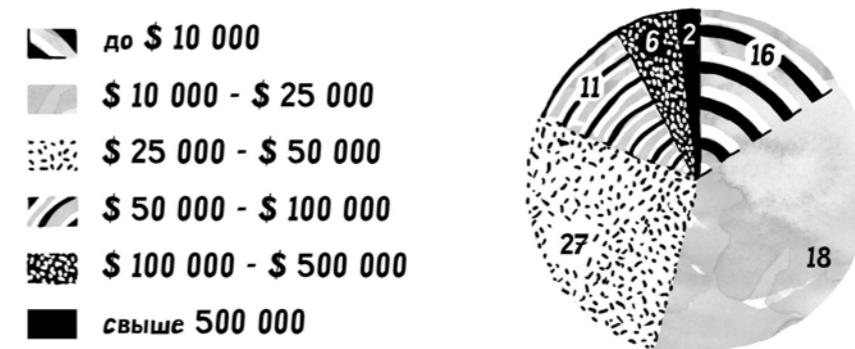


Рисунок 2. Структура запросов на поиск и подбор франшизы по сумме инвестиций, поступивших в Ассоциацию «Белфранчайзинг» в течение 2016-2017 гг.

⁷ Сайт Белорусского фонда финансовой поддержки предпринимателей <http://belarp.by/ru/state-help/loan>

Франшиза – инструмент для создания собственного бизнеса

2.1. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, НУЖНА ЛИ МНЕ ФРАНШИЗА ДЛЯ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА?

Прежде чем приступить к поиску франшизы, будущему предпринимателю целесообразно задать себе два вопроса:

- готов ли я к созданию собственного бизнеса?
- подходит ли мне бизнес по франшизе?

В числе основных **мотивов для создания собственного бизнеса** обычно выступают следующие:

- Хочу быть не наемным работником, а иметь свой бизнес (статус);
- Хочу найти дополнительные источники доходов (доход);
- Хочу сам распоряжаться своим временем, а не работать «на дядю» с 9 до 6, больше времени уделять себе и близким (свобода);
- Хочу сам определять, что и как делать (самостоятельность).

Эксперты отмечают, что наиболее предпочтительными мотивами для предпринимателя является желание заработать, а также стремление нести ответственность за свой выбор и результаты своих действий.

Кроме того, на старте предприниматель должен оценить наличие у себя **качеств и обстоятельств, которые помогут в создании своего бизнеса:**

- Умение ставить цель и двигаться к ней,
- Способность концентрироваться на решении задач,
- Готовность совершать ошибки и учиться на них,
- Стремление к развитию в будущем,
- Нормальное состояние здоровья, способность к интенсивной работе,
- Поддержка семьи и близких людей,
- Наличие инвестиций и источников/возможностей получения дополнительных средств.

Если желание создать бизнес является взвешенным и сознательным, то на втором этапе нужно задать себе вопрос – лучше ли для меня создание бизнеса самостоятельно или эффективнее будет приобрести франшизу?

Выбор каждого человека индивидуален. Кто-то приходит в бизнес, чтобы реализовать свои идеи и разработки. Кому-то важно просто добиться успеха, и для этого нужна эффективная бизнес-модель. Франчайзинг позволяет начать бизнес даже тем предпринимателям, которые не имеют собственной идеи для бизнеса и опыта. Выделим **основные характеристики предпринимателя, который может добиться успеха в бизнесе по франшизе:**



Способность к работе в команде. Франчайзинговый проект – это, конечно, собственный бизнес, но для его реализации нужно уметь искать выгоду в сотрудничестве и нести ответственность за свои поступки. Волку-одиночке лучше не идти в франчайзи, эффективной работы не получится.



Способность следовать установленным правилам и стандартам. Если Вы всегда и все знаете лучше других, то франшиза – не Ваше решение для бизнеса. Франчайзинг начинается с правил, живет в стандартах и ограничениями заканчивается. Желание воспринимать чужой опыт и знания как источник снижения рисков и стремление применить полученную информацию на благо собственных действий – необходимое качество для франчайзи.



Готовность нести ответственность за свой бизнес самостоятельно. Некоторые предприниматели считают, что уж если они приобрели франшизу и уплачивают франчайзинговые платежи, то теперь франчайзер все за них и сделает. Это не так. Франчайзинговый бизнес – это тоже собственный бизнес франчайзи, который он ведет самостоятельно, на свой страх и риск. Франчайзер несет ответственность за достоверность переданной информации, за то, что система действительно успешно работает на рынке. Но франчайзер не гарантирует успеха франчайзи. В первую очередь, потому что успех возникает в результате упорного труда, энергии и грамотного управления предпринимателя.



Достаточный уровень правовой культуры. Вступая во франчайзинговые отношения, предприниматель должен понимать, что интеллектуальная собственность – это тоже собственность, и за ее использование нужно платить. Использование чужого имени ничем не отличается от аренды чужого помещения, но в отличие от арендной платы, многие предприниматели стремятся всячески избежать франчайзинговых платежей. Убедившись в адекватности франчайзинговых платежей до заключения договора, не стремитесь обмануть франчайзера в дальнейшем. Он подготовился к такому сценарию, и его шансы взыскать с недобросовестного франчайзи плату за пользование имуществом высоки, даже если это имущество нельзя пощупать.

Какие мотивы приобрести франшизу должны двигать предпринимателем:

- Я получу действующую и испытанную бизнес-систему;
- Я получу товарный знак и маркетинговую поддержку;
- Я буду обучен, и мне будет оказана методическая помощь;
- Я верю, что смогу избежать большинства ошибок, характерных для начала бизнеса;
- Я снижу риск банкротства;
- Я обеспечу надежный имидж в глазах клиентов, партнеров, поставщиков.

2.2. КАК НАЙТИ ПОДХОДЯЩУЮ ФРАНШИЗУ

Если предприниматель убедился в том, что франшиза станет для него хорошим решением в создании собственного бизнеса, то самое время приступить к поиску подходящих вариантов.



Шаг 1. Начать с выбора отрасли.

Особенность бизнеса по франшизе состоит в том, что заниматься им придется интенсивно. Даже если энтузиазм самого франчайзи угас, франчайзер будет требовать от него полной отдачи. В этом смысле крайне важно заниматься тем, что действительно будет приносить радость и удовлетворение.

Шаг 2. Оценить собственные возможности.

Большинство франшиз снижают требования к франчайзи в силу той поддержки и обучения, которую оказывают предпринимателям. Тем не менее, есть франшизы, которые требуют определенно-го образования, уровня предпринимательских навыков, знаний в определенной сфере.

Шаг 3. Оценить имеющиеся активы.

Какой бы бизнес не выбрал франчайзи, ему понадобятся деньги на запуск и помещение, где будет располагаться франчайзинговая точка. Для оценки своих инвестиционных возможностей важно точно определить сумму, которую предприниматель способен вложить в бизнес, а также определить иные источники финансирования на тот случай, если инвестиционный период растянется либо возникнут непредвиденные обстоятельства. Как правило, таким источниками выступает ближайшее окружение (с ними лучше договориться заранее) или банк (здесь важно проверить свои кредитную историю и потенциал).

Шаг 4. Поиск вариантов.

Выделим основные источники поиска вариантов франшиз:

Каталоги франшиз – в каждой стране есть профессиональные каталоги, в которых собраны варианты франшиз, предлагаемых для предпринимателей из данной страны. Важно помнить, что обычно такие каталоги не проверяют достоверность представленной информации. Их задача – предоставить информацию о вариантах франшиз. Задача франчайзи – проверить представленные данные. В Беларуси самый крупный каталог франшиз на сайте Ассоциации «Белфранчайзинг» – <http://belfranchising.by/katalog-franshiz/>.

Выставки франшиз – удобный вариант увидеть большое количество франшиз в одном месте и сразу пообщаться с представителями компаний-франчайзеров. Кроме того, выставки – недорогой вариант продвижения франшизы, а потому, как правило, используются крупными и успешными франчайзерами. Из постоянных европейских ежегодных выставок франшиз – «Франчайзинг» в

Киеве в феврале, «Franchise Expo Paris» в Париже в марте, BuyBrand в Москве в сентябре.

Сайты франчайзеров – если предпринимателя интересует какая-то конкретная франшиза, то нужно искать информацию об ее условиях непосредственно на сайте самого франчайзера. Даже если компания еще не предлагает франшизу, имеет смысл предложить ей такую форму сотрудничества. Опыт показывает, что компания задумывается о разработке франшизы обычно после того, как получает запрос на ее приобретение. Такой вариант становится хорошей возможностью для франчайзера представить рынку такую франшизу, на которую уже есть спрос, а для франчайзи войти в сеть в качестве пилотного франчайзи на льготных условиях.

Консультанты по франчайзингу и ассоциации – если предприниматель не нашел подходящую франшизу самостоятельно, имеет смысл обратиться к профессионалам. На всех рынках есть компании, которые помогают подобрать вариант, соответствующий портрету предпринимателя, организовать переговоры с франчайзером, оценить условия франшизы, проверить проект договора. Кроме того, за предоставлением информации и проверкой франшизы можно обратиться в отраслевые франчайзинговые ассоциации. В таких организациях обычно собирается множество информации об игроках рынка, судебных делах, падениях и взлетах. Кроме того, членство какой-либо компании в ассоциации свидетельствует о том, что франшиза проверена, а сама компания занимается развитием рынка и следует международным стандартам и кодексам этики франчайзера.

В Беларуси с 2011 года действует Ассоциация франчайзеров и франчайзи «Белфранчайзинг». Главная цель ассоциации – популяризация и развитие франчайзинга в стране, а также выработка единых стандартов отношений франчайзинга, защищающих права и интересы участников данного рынка. Ассоциация разрабатывает и продвигает иностранные и белорусские франшизы, проводит мероприятия по франчайзингу в регионах Беларуси, ведет международное сотрудничество и реализует национальные программы и проекты по развитию франчайзинга, осуществляет информационную и консультационную поддержку на рынке.

Шаг 5. Направление запроса франчайзеру.

По всем вариантам, вызвавшим интерес, нужно направить запрос компании-франчайзеру. Обычно, действующий франчайзер, если он заинтересован в развитии на территории кандидата, в ответ на любой запрос (по телефону, электронной почте, личное обращение) направляет проспект (презентацию) франшизы, которая будет содержать всю основную информацию об условиях и пакете франшизы, а также анкету франчайзи, чтобы в свою очередь также оценить кандидата. Если франшиза кандидата заинтересовала, он должен заполнить анкету, отправить ее франчайзеру и готовиться к первой встрече с ним.

2.3. КАК ВЫБРАТЬ СВОЮ ФРАНШИЗУ

После того как кандидат-франчайзи нашел несколько вариантов франшиз, максимально соответствующих его ожиданиям и возможностям, нужно провести оценку и отобрать те из них, которые будут максимально эффективны для данного конкретного предпринимателя. Проверка франшизы должна осуществляться всесторонне и тщательно, потому что обычно выход из франчайзинговых отношений и возврат совершенных платежей по франшизе крайне затруднен для франчайзи. Все риски лучше оценить «на берегу» и вступить в отношения с тем франчайзером, который предоставил точную, полную и достоверную информацию о своей франшизе, максимально подходящую к возможностям кандидата.

Как проверять? Выделим следующие источники информации:

- Общение с франчайзером – прежде чем принять решение о приобретении франшизы, нужно обязательно встретиться с франчайзером в месте его нахождения. Это позволит предпринимателю определить, насколько комфортно будет для него общаться с представителями данной компании, соответствует ли действительность заявленному статусу и уровню развития, достаточно ли у компании ресурсов, чтобы предоставить обещанную помощь и поддержку.
- Общение с франчайзи – нужно найти контакты действующих и бывших франчайзи сети и встретиться с ними. Те, кто уже работает с этим франчайзером, смогут рассказать всю правду о работе в сети. Нужно отметить, что в активно развивающихся сетях всегда будут закрытые точки, а также тот факт, что добросовестные франчайзеры не скрывают от кандидатов контакты своих действующих франчайзи. Не стоит злоупотреблять временем действующих предпринимателей, но 10-15 минут на общение они обычно выделить готовы. Что можно выяснить у действующих франчайзи:
 - » Наличие программ обучения;
 - » Оказание помощи при открытии;
 - » Регулярность поддержки;
 - » Эффективность маркетинговой программы;
 - » Возможность экономии на масштабе;
 - » Оценка отношений франчайзера и франчайзи;
 - » Соответствие реальных расходов прогнозам;
 - » Соответствие реальной прибыльности и оборотов прогнозам;
 - » Причины недовольства франчайзи.
- Поиск информации в публичных источниках – используйте любую открытую информацию, чтобы узнать максимум о франчайзере. В ход должно пойти все – информация регистрирующих и налоговых органов, данные об участии в судебных тяжбах, имеющиеся исполнительные производства, история компании, профили владельцев и топ-менеджеров, истории партнерства и прочее.
- Консультанты – как уже упоминалось выше, у франчайзинговых консультантов и в ассоциациях можно не только искать, но и проверять найденную информацию.

Что проверять? Выделим основные вопросы для исследований:

ОЦЕНКА БИЗНЕСА



Общие тенденции сектора
Спрос на товар/услугу
Конкуренция товару/услуге

ФИНАНСОВЫЕ ПРОГНОЗЫ



Начальные инвестиции
Текущие расходы
Источники финансирования

ЧТО ПРОВЕРЯТЬ ПРИ ПОИСКЕ ФРАНШИЗЫ



УСЛОВИЯ ФРАНШИЗЫ



Франчайзинговые платежи
Территория обслуживания и месторасположение
Маркетинг
Обучения
Поставщики
Ответность франчайзеру

ОЦЕНКА ФРАНЧАЙЗЕРА



Опыт в бизнесе
Опыт управления франчайзинговой сетью
Число франчайзи и собственные подразделения
Планы развития
Финансовые показатели
Судебные тяжбы
Банкроты франчайзи
Интеллектуальная собственность

2.4. ПЕРЕГОВОРЫ С ФРАНЧАЙЗЕРОМ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРА

После того, как варианты собраны, информация проверена и выбор сделан, наступает наиболее ответственный шаг – переговоры с франчайзером и заключение договора.

Основные правила в переговорах с франчайзером:

- Добросовестный франчайзер не стремится к тому, чтобы продать как можно больше франшиз. Добросовестный франчайзер вовсе не использует термин «продать франшизу». Он ищет и отбирает тех франчайзи, которые будут лояльны к его бренду и смогут стать эффективными партнерами в развитии сети. У франчайзера много опыта в его бизнесе, он неплохо понимает, какие базовые характеристики нужны успешному предпринимателю в данном сегменте. Отсюда вывод – предпринимателю не нужно пытаться обмануть франчайзера и представить себя в лучшем свете. Возможно, трезвая оценка франчайзера уберезит потенциального франчайзи от вступления в бизнес, который ему не подходит.
- Возможно, кандидат не до конца понимает все критерии оценки потенциального франчайзи. Отсюда вывод – предпринимателю в переговорах нужно рассказывать франчайзеру всю информацию о себе, включая весь образовательный и профессиональный опыт, который у него был.
- Не бойтесь подписать соглашение о конфиденциальности. Для многих франчайзеров это обязательное условие, чтобы предоставить первичную финансовую информацию и условия совместной работы.
- Кандидат-франчайзи должен помнить, что любой этап до подписания договора – это возможность сбора и анализа информации. На встрече нужно задавать все интересующие вопросы до тех пор, пока ответы на них не станут предпринимателю полностью понятны.
- Любой франчайзер заинтересован в том, чтобы его франчайзи долго и успешно работали. Любая закрытая точка – это удар по франчайзинговому предложению, репутации, бренду и сети в целом. Поэтому предпринимателю нужно больше общаться с франчайзером.

Основные аспекты в оценке договора франчайзинга:



Франчайзи нужно подробно ознакомиться с информацией, предоставленной франчайзером, тщательно прочесть и детально обсудить с франчайзером условия договора франшизы – обязательства и ответственность сторон, действие договора, условия его расторжения и продления.



Рекомендуется обратиться к помощи консультантов – договор франчайзинга является одним из самых сложных, т.к. во-первых, регулирует сферу оборота нематериальных активов, а во-вторых, описывает передачу не одного объекта, а целого комплекса прав. Неподготовленному предпринимателю обычно сложно оценить последствия всех положений договора. Кроме того, если речь идет о покупке иностранной франшизы, то отношения обычно будут подчиняться законодательству страны франчайзера.



Нужно четко оценить, что именно предоставляет франчайзер в комплексе прав. Обычно, если речь идет об известном бренде, то большая часть положений договора будет направлена на то, чтобы определить условия использования этого бренда и ограничить любое несанкционированное его использование. В тех же случаях, когда бренд малоизвестен, франчайзи обычно приобретает технологию открытия и ведения бизнеса. В этом варианте франшизы нужно четко убедиться в том, что прописаны обязательства франчайзера по предоставлению соответствующей информации, помощи и поддержки.



Если по договору передается право использовать бренд, то франчайзи должен узнать, зарегистрирован ли на франчайзера соответствующий товарный знак на территории страны, где франчайзи будет осуществлять свою деятельность, и по тем видам товаров и услуг, которые будет продавать/оказывать франчайзи. И передается ли по договору франчайзинга право пользования товарным знаком.



В договоре важно четко прописать платежи за франшизу: стороны должны иметь возможность однозначно определить размер и сроки их выплаты. Так, паушальный взнос должен быть установлен в фиксированной сумме с указанием валюты начисления и уплаты, а также с четко определенным сроком его выплаты. Статьи договора о выплате роялти – если оно установлено в виде процента от выручки франчайзи – должны включать как размер самого процента и сроков уплаты, так и порядок расчета выручки франчайзи, условия предоставления отчетности франчайзеру.

В большинстве случаев франчайзинговые платежи предполагают дополнительное налогообложение. Стороны должны оценить налоговые выплаты и, при необходимости, включить связанные с этим положения и обязательства, в договор.

В соответствии с положениями Налогового кодекса Республики Беларусь компании-франчайзеры не вправе применять упрощенную систему налогообложения.

Статья 286 Особенной части, пункт 5.1.2.1.:

Не вправе применять упрощенную систему организации и индивидуальные предприниматели, реализующие имущественные права на средства индивидуализации участников гражданского оборота, товаров, работ или услуг (фирменные наименования, товарные знаки и знаки обслуживания, географические указания и другое).



Оценка оснований возникновения и размеров штрафных санкций – как мы уже упоминали выше, франчайзер многим рискует, предоставляя франшизу самостоятельным предпринимателям. Поэтому, основная возможность снизить риски – это установить штрафные санкции за различные нарушения. Нужно помнить о том, что само по себе включение в договор большого количества санкций и их направленность на защиту франчайзера является стандартной практикой. В то же время, если данные положения размыты и многочисленны, а франчайзи на стадии изучения договора не может оценить однозначно свои возможности по выполнению пунктов договора, влекущих ответственность, – соглашаться на кабальные условия нельзя.



В договоре нужно определить сторону, которая будет отвечать за регистрацию договора в патентном органе.

2.5. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА В РАБОТЕ ПО ФРАНШИЗЕ

Очевидно, что работа с использованием конкретной франшизы будет нести в себе массу собственных правил и условий. Данные правила будут определяться требованиями франчайзера и условиями договора. Тем не менее, мы сформулировали 5 основных правил, которые будут полезны любому франчайзи, независимо от отрасли деятельности и выбранной франшизы:

1. Нацельтесь на долгосрочное сотрудничество



В успешных сетях успешные франчайзи работают десятилетиями и играют огромную роль в развитии и конкурентоспособности бренда. Франчайзеру гораздо выгоднее работать с действующими франчайзи, если они не нарушают стандарты франшизы и показывают удовлетворительные результаты, чем искать и отбирать новых франчайзи. Для франчайзи долговременное сотрудничество – это возможность управлять брендом, не потратив десятки, а иногда и сотни, лет на его создание и развитие. Кроме того, успешные франчайзи могут претендовать на получение мастер-франшизы и развивать бизнес не в рамках одной точки, а на определенной территории, переходя из статуса мелкого бизнеса в средний и даже крупный.

Зачастую, договор франчайзинга (а в некоторых странах это требование законодательства) включает норму о том, что добросовестный франчайзи по истечении срока действия договора имеет преимущественное право на заключение договора на новый срок на тех же условиях. Причем, в некоторых случаях паушальный взнос при повторном заключении договора не уплачивается.

2. Соблюдайте стандарты и правила



Соблюдение стандартов и правил – это не только гарантированный способ избежать санкций и штрафов со стороны франчайзера. Правила франчайзера «кровью написаны». Стоит помнить о том, что франчайзер находится в этом бизнесе дольше, чем франчайзи. А если в его сети состоит некоторое количество франчайзинговых точек, то он дополнительно к собственному опыту ежедневно получает массу актуальной информации, вариантов поведений и последствий таких действий. Соблюдение стандартов уберечь франчайзи от ошибок, которые уже кто-то совершил до него.

3. Развивайте конкурентное преимущество сети



Следовать правилам – не значит не внедрять новшества, если они являются лучшим решением. Многие франчайзеры отмечают, что во многом получили свое развитие благодаря предложениям и влиянию франчайзи. В мире франчайзинга ходит легенда о том, что самый популярный и рентабельный продукт сети McDonald's БигМак придумал как раз франчайзи этой сети.

При этом, нужно соблюдать правило о том, что любое предложение об изменении системы (даже если изменение предполагает улучшение) должно быть сначала сделано франчайзеру. И только после получения согласия франчайзера, франчайзи может внедрить такое новшество в свою работу. Такое правило уберечь франчайзи от необдуманных действий, которые уже кто-то совершил до него, как мы упоминали в предыдущем пункте.

4. Не бойтесь контроля



Считается, что именно контроль со стороны франчайзера чинит франчайзи наибольшие неудобства в работе. Однако контроль – это единственный способ установить, что показатели работы франчайзи далеки от эталонных, и предложить ему внести корректировки в работу. Франчайзи следует полюбить контроль франчайзера, так как именно он позволит ему становиться успешнее.

5. Несите ответственность за свой бизнес



Еще раз напомним, что в словосочетании «бизнес по франшизе» определяющим является слово «бизнес». А значит, вести такой бизнес нужно на свой риск и под свою ответственность. Франчайзи отвечает за предварительное исследование рынка, чтобы убедиться в наличии спроса на предлагаемые товары/услуги и их востребованность. Также франчайзи несет ответственность за соблюдение требований законодательства и выполнение иных правил и ограничений при осуществлении бизнеса. Франчайзи, за исключением отдельных случаев, несет ответственность перед клиентами и за качество реализуемых товаров и услуг.

При этом, при общих равных условиях, национальный франчайзер предоставит франчайзи больший объем помощи и поддержки, чем зарубежный. Например, только «свой, местный» франчайзер порекомендует алгоритм регистрации, выбор системы налогообложения, окажет рекламную поддержку, прояснит все самые мелкие нюансы работы.

ИНОСТРАННУЮ ФРАНШИЗУ ЦЕЛЕСООБРАЗНО ПРИВЛЕКАТЬ:

- для вывода на рынок бренда, который еще не представлен, но известен в стране,
- для представления на рынке товара или услуги, которых до этого представлено не было.

Почти всегда приобретение зарубежной франшизы требует ее адаптации к условиям рынка.

Важная рекомендация – чем неопытнее франчайзи, тем ближе к себе он должен искать франчайзера.

Франшиза – инструмент для развития бизнеса в сеть

3.1. КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ГОТОВНОСТЬ КОМПАНИИ К РАЗВИТИЮ ЧЕРЕЗ ФРАНШИЗУ?

Франчайзинг сегодня – это не только имя, или бизнес-идея, или просто предложение по объединению в сеть. Современный франчайзинг представляет собой сложную и многогранную систему, позволяющую каждой из сторон добиваться успеха в бизнесе. Такие условия рынка предъявляют определенные требования к компаниям-франчайзерам. Далеко не каждая компания готова стать франчайзером. А в том случае, если неподготовленная компания выводит на рынок свою франшизу, то такое предложение оценивают как недобросовестное, или даже лже-франшизу (т.е. предложение, которое не имеет под собой действительной ценности). В то же время, франчайзинг является возможностью быстрого развития для бизнеса, и было бы неправильным не воспользоваться такой возможностью сразу после ее появления. Разберем процесс разработки и вывода франшизы на рынок. Данный материал будет полезен как тем компаниям, которые планируют развиваться через собственную франшизу, так и тем, кто будет выбирать франшизу для себя, т.к. позволит ознакомиться с основными требованиями к компаниям-франчайзерам и франшизам.

Выделим основные критерии оценки готовности компании к предоставлению франшизы:

1. Наличие собственной пилотной точки



Мы уже упоминали о том, что нельзя строить франчайзинговую сеть, если еще не создано ничего, что делает приобретение концепции бизнеса более выгодным, чем решение начать бизнес «с нуля». Нельзя использовать для франчайзинга идею бизнеса, которая еще не опробована в работе собственных точек в течение некоторого времени.

Более того, все данные и показатели франшизы должны быть рассчитаны на основании статистики работы собственных точек франчайзера. Полученный успех на рынке и доход – лучшее доказательство эффективности франшизы.

2. Доходность



Во главе угла любой франчайзинговой системы стоит доходность франчайзи. А поскольку франшиза предполагает разделение дохода между франчайзи и франчайзером, финансовая модель должна демонстрировать высокую рентабельность. Обычно расчет доходности включает в себя определение суммы инвестиций, бюджет доходов и расходов франчайзинговой точки на несколько лет, а также расчет возможного срока возврата вложенных инвестиций.

После того, как франчайзер убедился в доходности модели для франчайзи, он должен рассчитать и финансовые результаты развития франчайзинговой сети для себя. При разработке финансовой модели франчайзера должна быть предусмотрена возможность покрытия всех его затрат.

Затраты, связанные с созданием системы франчайзинга:

- Адаптация концепции;
- Разработка документации;
- Пилотная точка.

Затраты, связанные с запуском франчайзинговой точки:

- Поиск и отбор франчайзи;
- Индивидуальный проект помещения;
- Обучение;
- Поддержка на момент открытия.

Затраты, связанные с поддержанием франчайзинговой точки:

- Поддержка и консультации;
- Контроль и мониторинг.

3. Тиражируемость бизнес-модели



Для того, чтобы на базе собственных точек франчайзера появилась франчайзинговая сеть, бизнес-модель должна быть пригодна к тиражированию. Об этом могут свидетельствовать следующие характеристики бизнеса франчайзера:

- Отрасль связана с **эффектом масштаба** и требует деятельности в пределах ограниченного географического региона;
- Эффективность работы зависит от **инициативы менеджеров** на местах;
- **Репутация бренда обеспечивает** важное конкурентное преимущество;
- Бизнес-модель может быть **стандартизирована и кодифицирована**.

4. Зарегистрированный товарный знак и логотип



Как упоминалось, передача прав на товарный знак по белорусскому законодательству не является обязательным требованием к франшизе. Тем не менее, отсутствие защиты для имени, под которым работает сеть, может сослужить дурную службу франчайзеру. Его бренд может уже использоваться другой компанией, которая вправе предъявить запрет на использование такого же обозначения как самому франчайзеру, так и его франчайзи. Поэтому франчайзер в процессе подготовки к запуску франчайзинговой программы должен позаботиться о защите своего имени.

Регистрация товарного знака – способ защитить коммерческое обозначения (имя, бренд) от его использования другими лицами. Регистрация товарного знака бывает национальной (т.е. защита распространяется только на территорию страны владельца знака) и международной (защита распространяется на территорию всех тех стран, которые указаны в свидетельстве о регистрации знака). Чтобы белорусский предприниматель имел возможность беспрепятственно использовать товарный знак на территории нашей страны, этот знак должен иметь соответствующую защиту.

Товарные знаки белорусских предпринимателей регистрируются в Национальном центре интеллектуальной собственности (г. Минск, ул. Козлова, 20). Более подробно о процедуре регистрации можно узнать на сайте <http://belgopatent.by/>.

Белорусский закон не требует обязательно передавать право использования товарного знака в договоре франчайзинга (в отличие от большинства стран). Тем не менее, регистрация товарного знака и передача в договоре права его использовать является наилучшей защитой франчайзи.

5. Исследование рынка



Для того, чтобы сетевая компания состоялась как успешный франчайзер, ее концепция должна быть востребована на двух рынках – рынке конечного потребителя и рынке потенциальных франчайзи.

Интерес клиента к продукту/услуге, которые предлагает франчайзинговая сеть, позволяет франчайзи рассчитывать на востребованность и доходность его бизнеса.

Основные критерии оценки рынка конечного клиента:

- Каковы потребности клиента?
- Каким способом можно привлечь новых клиентов в данной отрасли?
- Какова емкость рынка?
- Что чаще всего покупают клиенты в точках франчайзера?

Однако для того, чтобы построить франчайзинговую сеть, франчайзеру нужно не только продавать востребованный товар, но и привлекать достаточное количество потенциальных франчайзи.

Основные критерии оценки рынка потенциальных франчайзи:

- Какая доля предпринимателей обладает желаемыми характеристиками, уровнем образования и опыта?
- Достаточно ли предпринимателей готовы вложить требуемые инвестиции в создание бизнеса?
- Каким способом можно привлечь потенциальных франчайзи?
- Конкурентно ли предложение франшизы в сравнении с другими франшизами и решением создать собственный бизнес?

3.2. ЧТО ВХОДИТ В ПАКЕТ ФРАНШИЗЫ

Составление франчайзингового пакета - важный этап подготовки к развитию франчайзинговой сети. Прежде чем начать широкую рекламную кампанию своей франшизы, важно правильно разработать весь пакет документов. Покупатель будет принимать решение, основываясь на коммерческой и технической информации, объеме условий и услуг, которые содержатся в пакете.

Франчайзинговый пакет представляет собой комплект документов и материалов для успешной работы франчайзи. Это своего рода свод правил, детализированных настолько, чтобы у покупателя франшизы не возникали вопросы, как действовать в той или иной ситуации.



ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Разработка франшизы начинается с построения экономической (или финансовой) модели, которая:

- Включает в себя инвестиционный бюджет;
- Определяет все существенные статьи расходов и доходов франчайзи;
- Создается на основе статистических данных существующих собственных точек франчайзера;
- Может быть в нескольких вариантах, в зависимости от местоположения помещения и его размеров или от видов деятельности, передаваемых франчайзи по договору;
- В хорошем исполнении позволяет франчайзи осуществить моделирование бизнеса путем внесения в модель данных по своей точке.

ЛИЦЕНЗИИ

Следующий шаг – подробное описание всех прав и услуг, которые предоставляются франчайзи. При этом франчайзер обеспечивает юридическую защиту и форму передачи для каждого из передаваемых объектов.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПРОСПЕКТ ФРАНШИЗЫ

Это презентационный документ для потенциального франчайзи, один из инструментов продвижения франшизы. Он передается потенциальному франчайзи и должен быть составлен таким образом, чтобы не возникло проблем и недоразумений с неверными ожиданиями франчайзи из-за превратного толкования слов.

ДОГОВОР ФРАНЧАЙЗИНГА

Договор франчайзинга – это правовая основа франчайзингового бизнеса. Хороший договор не только устанавливает права и обязанности, но и учитывает практические вопросы, которые могут возникнуть и возникают в процессе управления франчайзинговой сетью.

РУКОВОДСТВО ПО ВЕДЕНИЮ БИЗНЕСА

Одним из преимуществ франчайзинга является то, что франчайзер отказывается от ежедневных оперативных контактов и контроля над франчайзи - отсюда и необходимость хорошо написанного, в высшей степени практического Руководства по ведению бизнеса. Руководство полностью описывает, кто, что, когда и как должен делать. На Руководство многократно ссылается Договор франчайзинга – это взаимосвязанные документы.

Одним из элементов Руководства обычно выступает бренд-бук – это руководство по фирменному стилю сети. В нем детально описываются атрибуты бренда, и регламентируется их использование на различных носителях, как рекламных, так и корпоративных.

ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

Для того, чтобы франчайзи реализовали свой потенциал и добились успеха, они должны быть хорошо подготовлены не только к работе в бизнесе, используя ноу-хау, технологии и опыт франчайзера, но и к особенностям работы именно в этой сети. Программа обучения должна учитывать, что все франчайзи будут с различными знаниями, опытом и придут из разных сфер деятельности. У программы обучения должны быть реальные измеримые цели и способность успешно передавать информацию и навыки.

3.3. АЛГОРИТМ РАЗРАБОТКИ ФРАНШИЗЫ

Итак, компания приняла стратегическое решение о развитии своей сети с использованием франчайзинга, проверила свою готовность к программе развития, определила, что предоставит в пакете франшизы. Какие шаги нужно предпринять, чтобы далее предоставлять франшизу предпринимателям?

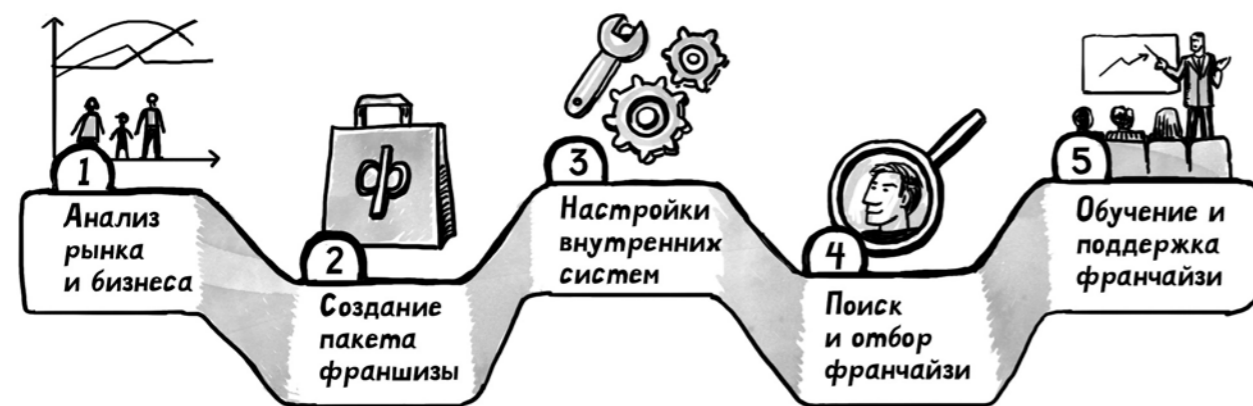


Рисунок 3. Алгоритм запуска франшизы

Первые два шага мы довольно подробно рассмотрели в двух предыдущих разделах (см. разделы 3.1., 3.2.), поговорим об оставшихся.

НАСТРОЙКА ВНУТРЕННИХ СИСТЕМ ФРАНЧАЙЗЕРА

Для успешной организации франчайзинговой сети, франчайзеру нужно не только разработать все необходимые для франчайзи документы и материалы, но также создать внутренние системы, механизмы, алгоритмы, которые позволят:

- продвигать франшизу,
- обрабатывать заявки франчайзи,
- заключать договоры с франчайзи, обеспечивая выдачу лицензий,
- открывать франчайзинговые точки,
- контролировать деятельность франчайзи,
- оказывать франчайзи помощь и поддержку,
- анализировать информацию о работе франчайзинговой сети и вносить необходимые корректировки.

Важно, чтобы в системе франчайзера были определены ответственные лица за выполнение каждого из перечисленных действий.

ПОИСК И ОТБОР ФРАНЧАЙЗИ

Чтобы франчайзи приходили в систему, франшизу нужно продвигать. Напомним основные каналы

продвижения франшиз (подробнее см. раздел 2.2., шаг 4) – каталоги, выставки, сайт франчайзера, консультанты и ассоциации. Вместе с тем, франчайзер должен помнить о том, что лучшая реклама его франшизы – действующие собственные и франчайзинговые точки сети. Франчайзеры неоднократно отмечают, что самые успешные и мотивированные франчайзи – это клиенты, которые пришли в их сеть, полюбили товар/услугу и захотели такой же бизнес. Поэтому мы как консультанты по франчайзингу всегда рекомендуем франчайзерам размещать флаер с информацией о франшизе во всех действующих точках сети.



Вместе с тем, франчайзер не должен предоставлять свою франшизу каждому, кто проявил заинтересованность. Ключевая компетенция франчайзера – отобрать таких кандидатов, которые будут успешны и будут развивать бренд вместе с франчайзером. Для этих целей у франчайзера должен быть составлен портрет или профиль идеального франчайзи, в соответствии с которым он оценивает перспективность кандидатов. На старте запуска франчайзинговой программы почти все франчайзеры совершают одну и ту же ошибку – стремятся поскорее набрать франчайзи, заключая договор с каждым, кто обратился. Но первые или пилотные франчайзи напротив должны отбираться более тщательно, быть наиболее лояльны к франчайзеру, т.к. на них произойдет первичное тестирование системы франчайзинга. Именно пилотные франчайзи создадут репутацию компании как франчайзера и предоставят первые отзывы о франшизе.

ОБУЧЕНИЕ И ПОДДЕРЖКА ФРАНЧАЙЗИ

После того, как франчайзинговые точки начали работу, франчайзер должен провести обучение франчайзи и его ключевых сотрудников по своей программе, а также обеспечить им текущую помощь и поддержку. Выделим три основных инструмента в организации помощи и поддержки франчайзи:

- всю информацию по самым основным вопросам франчайзи всегда найдет в **Руководстве по ведению бизнеса**. Франчайзер должен всегда предупреждать франчайзи о том, что прежде чем обращаться к франчайзеру, франчайзи должен внимательно изучить Руководство. И только если он не найдет ответа на возникший вопрос – обращаться к франчайзеру. В этом смысле Руководство должно быть подробным и конкретным, чтобы помогать франчайзи в осуществлении их ежедневной работы.
- ответы на наиболее часто встречающиеся вопросы, рабочие инструкции, не включенные в Руководство, иная текущая полезная информация может быть размещена в местах общего доступа франчайзи (например, на сайте в личном кабинете, или в CRM-системе, или предоставлена в электронном виде).

- для решения всех иных возникающих вопросов франчайзи предоставляется куратор – представитель компании-франчайзера, который обеспечивает для франчайзи коммуникацию со всеми подразделениями компании, а также оперативное решение возникающих вопросов.

3.4. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ФРАНЧАЙЗЕРА

Основные права франчайзера:

- Самостоятельно определять объекты, входящие в пакет франшизы. При необходимости, для роста эффективности сети, вносить изменения в пакет франшизы и требовать от франчайзи их соблюдения;
- Определять для франчайзи ассортимент и цены на реализуемые товары/услуги, а также устанавливать обязательных для франчайзи поставщиков и подрядчиков, в том числе, определять себя как обязательного поставщика или подрядчика (нужно учитывать, что в законодательстве ряда стран установление ограничения по ассортименту и/или ценам считается незаконным);
- Требовать от франчайзи соблюдения всех стандартов и правил, изложенных в переданных документах и материалах, а также в иных указаниях франчайзера;
- Получать от франчайзи отчетность по деятельности, осуществляемой с использованием франшизы, включая предоставление выписок по счетам, налоговых деклараций, бухгалтерской отчетности;
- Требовать от франчайзи сохранять конфиденциальность всей переданной информации;
- Устанавливать для франчайзи запрет на получение аналогичных прав у конкурентов франчайзера;
- Устанавливать для франчайзи запрет на осуществление аналогичной деятельности на определенный срок после прекращения договора франчайзинга.

Основные обязанности франчайзера:

- Предоставить франчайзи все объекты, заявленные во франшизе, гарантировать законность их владения и использования;
- Передать франчайзи всю необходимую информацию и документы, проинструктировать франчайзи и его работников по вопросам, связанным с использованием франшизы;
- Оказывать франчайзи постоянную поддержку;
- Осуществлять контроль деятельности франчайзи;
- Также в договоре может быть предусмотрена обязанность франчайзера не предоставлять франшизу другим лицам и не открывать собственные точки на территории, которая закреплена за франчайзи.

3.5. ОСНОВНЫЕ ПРАВИЛА РАЗВИТИЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЙ СЕТИ



1. Франшиза создается только там, где есть эффективная модель бизнеса, доказавшая на рынке свою доходность и успешность.
2. Во главе угла франчайзинговой системы стоит доходность франчайзи. Франчайзер не строит бизнес по продаже франшизы, он развивает свою сеть.
3. Ключевая компетенция франчайзи – поиск и отбор франшизы, ключевая компетенция франчайзера – поиск и отбор франчайзи.
4. Франчайзеру следует отбирать таких франчайзи, которые испытывают симпатию к его бренду.
5. Система франчайзера должна быть хорошо организована, чтобы обеспечивать для франчайзи эффективность совместной работы.
6. Франчайзинговая сеть будет работать успешно только в том случае, если для франчайзи работа в сети выгоднее, чем самостоятельный бизнес.
7. Самые эффективные сети – те, которые включают франчайзинговые точки и собственные точки франчайзера. Наличие собственных точек позволяет франчайзеру не оторваться от реальности данного бизнеса и продолжать внедрять полезные решения для своих франчайзи, предварительно тестируя их в собственных объектах.

8. Франчайзи – очень важный источник новых эффективных решений для роста успеха всей сети. Франчайзеру следует постоянно анализировать работу своих франчайзи, получать от них обратную связь и внедрять лучшие решения в деятельность сети.

9. Защита бренда от незаконного использования – забота всех участников сети, как франчайзера, так и франчайзи.

10. Бизнес по франчайзингу подойдет не каждому предпринимателю и компании. Но каждый предприниматель и компания должны обладать необходимыми знаниями и навыками, чтобы оценить, нужен ли им франчайзинг для роста и успеха.

Истории белорусских компаний, использующих франчайзинг

«Макей»



Гродненская компания «Макей» – один из ведущих производителей кожаной галантереи, деловых аксессуаров и предметов интерьера. Собственное производство было запущено в 1997 году, франчайзинговая же программа стартовала относительно недавно. «Макей» приняли решение развивать франчайзинговую сеть как в Беларуси, так и за рубежом. Для продвижения франшизы за границей было выбрано участие в выставках. Несмотря на высокий интерес к продукции, на первой выставке не было заключено ни одного договора. Тем не менее, компания приняла участие в следующей выставке, где было заключено несколько договоров, в том числе, и с посетителями первой выставки.

Продукция «Макей» пользуется устойчивым спросом. На сегодняшний день в сети работает более 50 точек, из них 22 франчайзинговых точки открыты в Беларуси и 12 – в России. На наш взгляд, такой активный рост сети вызван тем, что компания принимает участие во франчайзинговых выставках, предлагает удобный формат точек, оригинальный товар и привлекательные сроки окупаемости. А владелец и директор компании в своем обращении к франчайзи подчеркивает: «Главное – верить в то, чем ты занимаешься. Окружать себя умными и преданными, неравнодушными людьми. Смело идти к намеченной цели и стараться делать мир лучше!»

«Красный пищевик», «Коммунарка»



Истории успеха ОАО «Красный пищевик» и СОАО «Коммунарка» – прекрасный пример того, насколько важен бренд во франчайзинге. Оба предприятия уже более ста лет присутствуют на рынке кондитерских изделий и давно завоевали доверие потребителей не только в Беларуси, но и за ее пределами.



Несмотря на то, что франчайзинговые проекты были запущены совсем недавно, сети обеих компаний показывают активный рост. Сегодня франчайзинговая сеть СОАО «Коммунарка» насчитывает около 20 точек, а ОАО «Красный пищевик» – 65 точек в Беларуси и 2 в России.

Успех обеих компаний легко объясним – традиционно бизнес по продаже сладостей и мучных изделий остается одним из наиболее популярных. Продукция белорусских производителей особенно востребована – привлекательный ассортимент, высокое качество, натуральность ингредиентов, адекватные цены. Обе франшизы не требуют больших инвестиций и не предъявляют завышенных требований к объекту, в котором будет размещаться торговая точка. Исходя из невысокой суммы инвестиций, франшизы особенно востребованы в регионах и малых городах, где практически отсутствует конкуренция, что позволяет вернуть инвестиции даже раньше заявленных сроков.



Франшиза «Контрактор» – успешный пример так называемого «обратного» франчайзинга. Компания уже 26 лет занимается поставками запчастей и шин для грузовой и сельскохозяйственной техники. Изменение рыночной ситуации, повышение конкуренции на рынке вызвали необходимость привлекать к сотрудничеству в регионах не наемных работников, а предпринимателей, которые сами будут

заинтересованы в эффективности работы компании. В то же время, специалисты компании понимали, что число предпринимателей в регионах, готовых инвестировать \$ 40–50 тысяч в запуск такого проекта, будет крайне невелико.

Компания-франчайзер приняла единственно возможное, на ее взгляд, решение – франчайзер сам открывает точки, оборудует их, заказывает товар и готовит сотрудника, который будет помогать франчайзи в работе. Франчайзи несет только издержки, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности.

В итоге, выбранная система, будучи не совсем обычной, показала свою состоятельность и позволила успешно реализовать проекты в 15 городах Беларуси.



Невысокая конкуренция в сфере общественного питания в Беларуси позволяет активно развиваться в этом сегменте. «Pizza Smile» в Жодино стала первым заведением в Беларуси, открытым по франшизе в сфере общественного питания национальной компанией.

К преимуществам франшизы мы бы отнесли то, что сеть создана для белорусского рынка с соблюдением всех норм и требований законодательства Республики Беларусь. Само заведение ориентировано на все слои населения,

имеет широкий выбор блюд на любой вкус, позволяет проводить праздники и банкеты, легко адаптируется под необходимую площадь.

Франчайзи получает колоссальную поддержку и опыт компании, которая управляет уже более чем 30 заведениями по всей стране. Пример пиццерии, открытой по франшизе в Жодино, показал, что тот, кто хочет воплотить свою мечту в жизнь и работает над этим, достигает успеха. Франчайзи сети, не имея никакого опыта в общепите, через три месяца после открытия смог вывести свое заведение в тройку лидеров сети по выручке и продолжает удерживать свои позиции до сих пор. Пиццерия получила грамоту Жодинского исполкома как лучшее заведение общественного питания в Жодино в 2017 году.

Ранее рост франшизы сдерживался высокой суммой инвестиций для открытия, но появившиеся в 2017 году программы кредитования расширили возможности для реализации проектов.



«Милавица» и «Марк Формэль» – первое, что приходит на ум при упоминании успешных белорусских франшиз в мире моды. Тем не менее, на примере франшизы торговых марок женской одежды Femme/Devur мы можем видеть, что не только крупнейшие

предприятия могут успешно развивать франчайзинговые сети.

Историю своего развития компания «Леди-Текс», развивающая бренды Femme/Devur, начала в 2004 г. в Беларуси и практически сразу зарекомендовала себя как производитель качественных брюк и юбок для женщин. Сейчас «Леди-Текс» – крупная компания с производственными мощностями в Беларуси, один из лидеров в сегменте одежды для женщин в стиле office, city life style, а также костюмов и платьев для особого случая.

Компания запустила франчайзинговое предложение несколько лет назад, но не получила желаемого отклика от предпринимателей. На основе анализа обратной связи было принято решение откорректировать условия предложения, а также активно продвигаться через выставки франшиз. Результат не заставил себя ждать – после первой же выставки было заключено несколько договоров на покупку франшизы, и уже через два месяца был открыт первый магазин.

Успеху франшизы в немалой степени способствует то, что качество белорусских товаров высоко оценивается российскими потребителями.



Как уже отмечалось, сегмент общепита в Беларуси пока остается низкоконтурным. Несмотря на приход известных международных брендов, белорусские франшизы находят свою нишу, во многом благодаря тому, что полностью соответствуют всем требованиям национального законодательства и могут обеспечить более высокий уровень поддержки, нежели зарубежные проекты.

История кальянных сети «Premium Hookah Club» началась с необходимости владельцев и менеджеров вникать во все тонкости открытия кальянной. После успешного запуска нескольких заведений в столице, было принято решение о создании франчайзинговой сети. Меньше чем за год, 6 франчайзинговых кальянных были открыты в трех областных городах Беларуси и Минске, некоторые заведения показали результаты, превосходящие собственные точки франчайзера. Готовятся к запуску еще несколько заведений. Такие результаты франчайзер объясняет полным отсутствием конкуренции в сегменте кальянных в регионах, а также невысокой насыщенностью заведений общепита в целом.

«FitCurves»



Известная международная франшиза, которая реализуется в 92 странах мира и занесена в Книгу Рекордов Гиннеса, пришла в Беларусь в 2012 году.

Как результат успешной стратегии развития было открыто 23 клуба по всей стране. Не все заведения сети смогли достигнуть успеха и выйти на заявленный уровень доходности, процент заключения договоров на новый срок был невелик. Проанализировав ситуацию, компания откорректировала свою стратегию, переключившись с развития в областных центрах на малые города.

Успех франшизы заключается в системной подготовке специалистов по специальной методике преподавания и программе, которая разработана экспертами в сфере кинезиологии, физиологии, медицины, диетологии, единой информационной поддержке, благодаря разработанному программному обеспечению, уникальной маркетинговой программе.

«Shagovita»



Могилевская обувная фабрика производит детскую обувь с 1977 года и является одним из крупнейших производителей обуви на территории Республики Беларусь.

В процессе развития торговой сети руководство «Shagovita» столкнулось с проблемой подбора персонала для открытия большого числа магазинов, главным образом – руководителей торговых объектов. Кроме того, вопрос мотивации и обучения новых специалистов также ложился на компанию.

Было принято решение о создании собственной франчайзинговой сети, что повлекло за собой открытие точек не только в Беларуси, но и за ее пределами – России и Латвии. Росту сети способствует востребованный сегмент – товары для детей всегда пользуются спросом, известность бренда и доверие потребителей, привлекательные сроки возврата инвестиций.

Производственно-практическое издание

Леонтьева Ольга Владимировна

ФРАНЧАЙЗИНГ

Практическое пособие
для предпринимателей

Ответственный за выпуск: М. В. Калиновская

Иллюстрации: К. С. Калиновская, В. В. Пимченко

Подписано в печать 28.06.2018. Формат 60x90 1/8. Бумага офсетная.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 6. Уч.-изд. л. 4,6.

Тираж 500 экз. Заказ 1979.

Издание выпущено по заказу Программы развития ООН в Республике Беларусь

Издатель и полиграфическое оформление – ООО «Альтиора Форте»

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/506 от 14.10.2016

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/172 от 18.12.2014

Ул. Сурганова, д. 11, комн. 86, 220072, г. Минск

Тел./факс: +375 172 949094